

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LEANDRO BEIRÃO DE MIRANDA

TERCEIRIZAÇÃO: ANÁLISE E CRÍTICA DA TEORIA ADMINISTRATIVA A PARTIR
DA DÉCADA DE 90 DO SÉCULO XX

FLORIANÓPOLIS
2007

LEANDRO BEIRÃO DE MIRANDA

TERCEIRIZAÇÃO: ANÁLISE E CRÍTICA DA TEORIA ADMINISTRATIVA A PARTIR
DA DÉCADA DE 90 DO SÉCULO XX

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Estudos organizacionais.

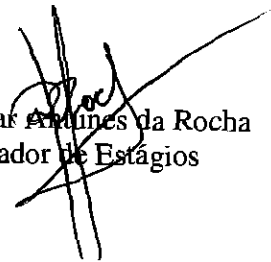
Professor orientador: Maurício Roque Serva de Oliveira

FLORIANÓPOLIS
2007

LEANDRO BEIRÃO DE MIRANDA

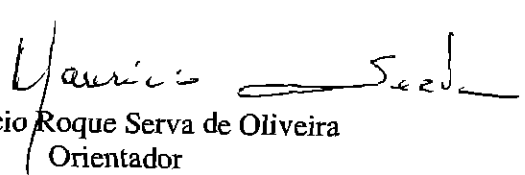
TERCEIRIZAÇÃO: ANÁLISE E CRÍTICA DA TEORIA ADMINISTRATIVA A PARTIR
DA DÉCADA DE 90 DO SÉCULO XX

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (23/11/2007)



Prof. Rudimar Antônio da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Maurício Roque Serva de Oliveira
Orientador



Luis Moretto Neto
Membro



Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva
Membro

*Dedico este trabalho a duas grandes
pessoas: meu avô Luiz Damasco de
Miranda (in memorian) e ao grande amigo
Jaime Correa Plácido (in memorian),
sujeitos imprescindíveis para os que com
eles conviveram.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram para minha formação de uma forma ou de outra. A toda minha família, que sempre esteve ao meu lado e aos antigos e grandes amigos de Criciúma e aos novos e grandes amigos de Floripa: Conrado, Deivid, João Paulo, Mateus (Fish), Murilo, Gabriel, Ana, Matheus, Caio, Lillian, Jonaz, Kelem, Mateus (Ávila), Carol, Ilzo e Paulo. Não esquecendo ainda da Jacke, a quem passei a admirar ainda mais.

Agradeço ainda aos professores Paulo Tumolo e Maurício Serva, imprescindíveis para realização deste trabalho.

Em especial um agradecimento ao meu avô e ao meu grande amigo Jaime, sujeitos únicos e a quem devo muito.

Pogressio, pogressio.
Eu sempre iscuito falar, que o pogressio vem do trabaio.
Então amanhã cedo, nós vai trabalhar.
Adoniran Barbosa

Terceirizar é a resposta para tudo.
Homer J. Simpson

RESUMO

MIRANDA, Leandro Beirão de. **Terceirização: análise e crítica da teoria administrativa a partir da década de 90 do século XX**. 120 f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A terceirização, como prática gerencial, aparece hoje de forma recorrente nas organizações e na literatura especializada na área de administração. A busca pela qualidade e competitividade é crucial para a manutenção e sobrevivência da organização capitalista, que sempre tem procurado, na diversidade, a unidade de um todo estruturado. A manutenção da ordem capitalista passa, também, pelo processo de trabalho, constituindo sua análise, teórica e prática, uma importante etapa para compreensão do movimento da sociedade capitalista. O que se procura demonstrar neste trabalho, através da análise da teoria administrativa sobre terceirização, é a limitação daquela em compreender fenômenos econômicos e sociais em sua totalidade, reduzindo-os à sua dimensão técnica. Por tratar-se de um trabalho teórico e, especificamente, um trabalho de conclusão de curso, são muitas as limitações da pesquisa, devendo-se compreender o caráter exploratório da mesma e a busca da mais ampla utilização de dados secundários e confrontação de diferentes idéias, até mesmo opostas em sua conotação política. Procurou-se analisar o quadro teórico da teoria administrativa adotando-se como categorias de análise a visão histórica e a relação com as mudanças no capitalismo do século XX. A teoria administrativa, adotando-se o tema da terceirização como parâmetro para a pesquisa, apresentou diversas limitações na análise do fenômeno, apontando, de maneira geral, uma visão naturalizada do objeto de estudo e não o relacionando com aspectos sociais, econômicos ou estruturais da sociedade vigente. O que se percebe é uma grande limitação da teoria administrativa para uma compreensão mais abrangente dos fenômenos, relacionando-os a uma totalidade social muito mais ampla que a dimensão técnica do mesmo. Apesar de necessária e fundamental para desenvolvimento das ciências da administração, o aspecto técnico de um fenômeno não é suficiente para uma ciência que objetiva uma aplicação social, constituindo-se como ciência social aplicada. Estas limitações trazem ainda consequências para compreensão mais completa dos fenômenos e para a formação do administrador, que necessita de uma abrangente visão e compreensão para melhor atuar em uma profissão exigente de multidisciplinaridade.

Palavras-chave: Teoria administrativa, terceirização.

Lista de Quadros

Quadro 1: Transição do Enfoque Tradicional para um Novo Modelo de Gestão	13
Quadro 2: Quadro de Análise	65

Lista de Figuras

Figura 1: Participação dos sindicatos no processo de terceirização	50
---	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	2
1.1 Objetivos.....	3
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	4
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.2 Justificativa	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Terceirização e a Teoria Administrativa	6
2.1.1 <i>Conceituação</i>	6
2.1.2 <i>Contexto</i>	14
2.1.3 <i>Aplicação</i>	24
2.1.4 <i>Tipos de terceirização</i>	41
2.1.5 <i>Terceirização e Sindicatos</i>	44
2.2 Teoria da Regulação e acumulação capitalista	55
3 METODOLOGIA.....	63
4 ANÁLISE.....	66
4.1 Visão histórica.....	66
4.1.1 <i>Divisão do trabalho, Taylorismo e Fordismo</i>	66
4.1.2 <i>Crise do Fordismo</i>	74
4.2 Relação com as mudanças no capitalismo do século XX.....	81
4.2.1 <i>Pós-Fordismo</i>	81
4.2.1.1 <i>Reestruturação Produtiva e Administração da Produção</i>	92
4.2.2 <i>Constituição da classe trabalhadora</i>	95
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS.....	107

1 INTRODUÇÃO

A terceirização, como prática gerencial, aparece hoje de forma recorrente nas organizações e na literatura especializada na área de administração. A busca pela qualidade e competitividade é crucial para a manutenção e sobrevivência da organização capitalista, que sempre tem procurado, na diversidade, a unidade de um todo estruturado. A manutenção da ordem capitalista passa, também, pelo processo de trabalho, constituindo sua análise, teórica e prática, uma importante etapa para compreensão do movimento da sociedade capitalista.

Acreditamos que as transformações observadas na gerência e administração empresariais não podem ser tomadas como efeitos isolados na sociedade, fruto do desenvolvimento e implementação de idéias que acabam por garantir o desenvolvimento das organizações e sua “conquista” do mercado. Os diversos fenômenos que caracterizam a empresa moderna, como a descentralização, especialização flexível, gestão do “capital intelectual”, terceirização, dentre muitos outros, deveriam ser estudados em sua totalidade. Portanto, cremos que o desenvolvimento da empresa capitalista moderna não é apenas o resultado das idéias de grandes administradores, mas, sobretudo, parte da necessidade material do capital de flexibilizar-se.

Ao trabalhar, portanto, a questão da terceirização na empresa moderna, deve-se realizar uma análise relativa do desenvolvimento do modo de produção capitalista, suas transformações e seus impactos no mundo do trabalho. A evolução histórica do processo de trabalho, sua consideração do ponto de vista gerencial e seus impactos para os trabalhadores, são fundamentais para compreensão da terceirização.

Não se entende por isso que a teoria administrativa não deva tratar da dimensão técnica do fenômeno. Pelo contrário, a compreensão da dimensão técnica está intimamente ligada com o todo, devendo-se relacionar as pesquisas de forma mais abrangente, alcançando um nível de profundidade que contribua também para o desenvolvimento das técnicas administrativas e de gestão organizacional.

Muitas são as questões que se levantam ao abordar o tema. Seria uma necessidade de fragmentação política da classe dos trabalhadores ou apenas um meio de reduzir salários e custos com o trabalhador? Qualquer resposta a esta pergunta seria precipitada, devendo-se, antes de tudo, uma observação cuidadosa da realidade. A complexidade do fenômeno impede a determinação de qualquer resposta como sendo a correta, indicando-se apenas um caminho a ser estudado com maior cuidado.

Uma simples análise gerencial, portanto, fica, obrigatoriamente, restrita à reprodução de uma lógica utilitarista, desconsiderando-se a amplitude e alcance da terceirização. Este trabalho busca justamente opor-se a esta lógica, levantando importantes questões acerca do mundo do trabalho, não o colocando isoladamente como uma necessidade organizacional.

A extensão da abordagem relacionando a terceirização com o novo padrão de acumulação de capital começa a ganhar contornos cada vez maiores, não correspondendo a uma ligação formal de causa e consequência, envolvendo uma grande quantidade de problemas e relações que ficarão de fora do escopo deste trabalho.

Neste sentido a administração, como ciência social aplicada, encontra um grande campo de pesquisa, reconhecendo o envolvimento da terceirização em um amplo processo de reestruturação capitalista com repercussões intra e extrafabris. A análise administrativa poderia, portanto, incluir em sua perspectiva os aspectos sociais que envolvem o gerenciamento de uma organização no modo de produção capitalista.

O mero reconhecimento do ambiente externo não é suficiente para uma radical “quebra de paradigma”. É preciso ir mais fundo e perceber a administração como parte de um todo estruturado e, sendo assim, ampliar a compreensão de suas atividades, como determina ao mesmo tempo em que é determinada por esta sociedade, historicamente construída pelos homens.

O que se procura demonstrar neste trabalho, através da análise da teoria administrativa sobre terceirização, é a limitação daquela em proporcionar uma compreensão aprofundada dos fenômenos econômicos e sociais em sua totalidade, reduzindo-os à sua dimensão técnica.

1.1 Objetivos

A definição dos objetivos da pesquisa deve estar perfeitamente conectada à solução do problema de pesquisa, e a ele deve estar restrita (MATTAR, 2005). Sem um objetivo claramente definido, a pesquisa não deve ser iniciada, podendo comprometer o resultado futuro do estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Demonstrar as limitações da teoria administrativa na compreensão de um fenômeno econômico e social como a terceirização, analisando estudos sobre terceirização realizados na área da Administração e Gestão Empresarial a partir da década de 90 do século XX.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar levantamento de estudos sobre terceirização na área da Administração e de Gestão Empresarial, considerado o período a partir da década de 90 do século XX;
- b) Verificar as limitações da teoria administrativa na compreensão da terceirização em um amplo conjunto de determinações.

1.2 Justificativa

A terceirização se apresenta como importante ferramenta organizacional neste novo período do modo de produção capitalista, além de contribuir para a transformação dos aspectos internos e externos das organizações. Este fenômeno, portanto, não se restringe à temática de estudos da ciência da Administração e gerencia empresarial, envolvendo uma série de disciplinas que se vêm abarcadas na definição e conseqüências deste conceito.

A amplitude do tema é demonstrada pela grande quantidade de livros, artigos e trabalhos acadêmicos publicados sobre o assunto, demonstrando assim sua importância não somente para o mundo acadêmico. Diversos são os estudos acerca do mundo do trabalho publicados referenciando à terceirização e outras questões de enorme importância para compreensão do tema.

A flexibilidade da organização da produção e das relações de trabalho, como característica de um período econômico diferenciado, precisa também ser compreendida e, mais ainda, determinada na sua relação com a terceirização, necessidade organizacional e sua relação com os trabalhadores. Como forma de redução de custos e aumento da qualidade a flexibilidade tem sido bastante difundida, mas pouco conhecidas são suas conseqüências os trabalhadores.

As mudanças nas organizações precisam ser compreendidas em sua totalidade e, neste sentido, este trabalho busca relacionar algumas destas conexões entre a flexibilidade, a terceirização e seus impactos nos trabalhadores. Apesar de julgarmos crucial uma transposição do trabalho para o estudo da prática organizacional, optou-se pela manutenção do trabalho como eminentemente teórico de forma a permitir o aprofundamento da compreensão e discussão da terceirização em futuros trabalhos práticos.

O estudo se justifica ainda como trabalho de conclusão para curso de Administração, sendo o tema de grande repercussão no meio empresarial, merecendo pesquisas específicas a respeito. Reconhecendo-se a atualidade e a grande quantidade de interpretações para a terceirização, o trabalho não se apresenta como uma solução para os problemas organizacionais ou a posição positivamente correta sobre o assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Procurar-se-á nesta parte do trabalho abordar alguns dos principais pontos relacionados à terceirização, sua abordagem na teoria administrativa sob a ótica de diferentes autores, tentando apreender de maneira geral o tratamento do tema para esta área de pesquisa.

2.1 Terceirização e a Teoria Administrativa

Busca-se sintetizar alguns dos posicionamentos mais comuns referentes ao tema encontrados nos trabalhos publicados sobre o assunto.

Não é possível abordar todos os trabalhos sobre terceirização neste espaço, recorrendo-se, portanto, aos que se apresentam como mais significativos ou mais recorrentes nos trabalhos pesquisados.

2.1.1 Conceituação

A terceirização para Queiroz (1992, p. 12) “é uma palavra extensa, que indica a existência de uma outra empresa ‘terceiro’, que com competência, especialidade e qualidade e ainda, em condições de parceria, venha a prestar serviços a uma empresa contratante”.

O autor afirma, em seguida, que o empresário impossibilitado de compreender bem este conceito poderá tornar-se desatualizado, candidatando-se a ver sua empresa “perder a competitividade, a eficiência e a eficácia empresarial, tornando o seu produto defasado em relação ao mercado consumidor” (QUEIROZ, 1992, p. 12). Segue constatando a terceirização como o futuro a ser seguido pelas grandes corporações, ficando estas mais “magras” e mais ágeis, desenvolvendo suas atividades-fim e ganhando competitividade no mercado.

Queiroz (1992, p.12) expõe sua percepção pessoal do fenômeno da terceirização quando afirma: “Temos notado que em algumas oportunidades a terceirização tem sido evitada em empresas, simplesmente por ser entendida como mais uma panacéia administrativa, sem nenhuma inovação [...]”. Percebe ainda o autor que muitos empresários receiam que a terceirização possa retirar seu controle e poder sobre a organização, considerando o procedimento apenas como uma alternativa interessante.

No entanto, a maior parte dos empresários, gerentes e diretores busca a terceirização como uma alternativa “eficaz e eficiente” para a flexibilização empresarial (QUEIROZ, 1992).

As conseqüências na adoção da terceirização para Queiroz (1992, p. 13) são altamente benéficas para a organização, concluindo o autor que:

Nesta situação [flexibilização empresarial], as empresas entendem que a implantação de projetos de terceirização trará inúmeras vantagens e benefícios, tornando-as mais flexíveis e adaptando-as mais facilmente às rápidas mudanças do mercado e com isso passam a ser líderes no seu segmento, com ganhos consideráveis.

Para o autor, os benefícios da terceirização não são inteiramente aproveitados devido ao comprometimento, ainda mantido, com as interconcorrências judiciais e trabalhistas que podem surgir de um projeto mal administrado (QUEIROZ, 1992).

Segundo Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 15): “a pesquisa comprova que numa relação de verdadeira parceria podemos trocar com nossos semelhantes, tornando-nos indivíduos mais completos, verdadeiros cidadãos em nossa comunidade e no mundo, por extensão, – e isto é terceirização”. Seguem ainda os autores afirmando que “o que engrandece a terceirização é o fato dela ter como base relações de **parceria – e este é o lado humano da terceirização** [grifo dos autores]”, sendo possível, através dela – a parceria – “operarem-se significativas mudanças positivas na relação do homem com seu semelhante e, desta forma, em todo o ambiente social” (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994, p. 15).

Os autores (1994, p. 19) ainda conceituam a terceirização de maneira mais técnica quando expõem que ela constitui “[...] uma tecnologia de administração que consiste na compra de bem e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora [...]”, o que permitiria o foco na real vocação da organização, potencializando os ganhos em qualidade e competitividade.

Tratando o processo de terceirização em uma conjuntura internacional, Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 21) afirmam que:

O processo evolutivo da reordenação das relações sócio-econômicas impõe, como responsabilidade dos cidadãos e suas instituições, grande desafio: a ecologia humana e a prosperidade compartilhada. Como enzima desse processo, a terceirização vem sendo aplicada em sua verdadeira concepção na economia internacional, provocando mudanças nas economias que pretendem estar no compasso da história.

Silva (1997, p. 26), por sua vez, argumenta que “a terceirização que busca resultados apenas em razão do custo está praticando um ato que pode ser qualificado de qualquer coisa,

menos de terceirização, no sentido de que esta decisão apóia-se em princípios éticos, técnicos e de busca de melhoria de qualidade e produtividade”. A terceirização para Silva (1997) envolve, além da redução de custos, o ganho, ou pelo menos a manutenção, de qualidade.

Para o autor (1997) a definição teórica da terceirização não é fundamental, sendo mais importante entender o fenômeno e seus efeitos em seu contexto global. A terceirização passou por diversos estágios, de acordo com o contexto histórico e seus objetivos específicos, como o *dumbsourcing*, colocado por Silva (1997) como um estágio inicial, onde as atividades menos relevantes eram passadas para terceiros (sendo as atividades mais atingidas as de vigilância, alimentação e limpeza), ou ainda o *smartsourcing*, ocorrendo nos países mais desenvolvidos e caracterizado por um complexo sistema de parcerias entre fornecedores e clientes que trabalham de forma mais organizada, propiciando mercadorias mais competitivas e de menores custos (SILVA, 1997).

Silva (1997, p. 30) se propõe a definir um conceito para a terceirização, afirmando:

De forma simplista e pensando no atual estágio das empresas brasileiras, diríamos apenas que terceirização é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Vidal (1993) realiza uma análise da terceirização no ambiente da informática, iniciando, no entanto, sua explanação com algumas constatações:

- Os altos custos decorrem do alto grau de integração vertical de uma organização;
- A complexidade é um dos mais importantes fatores de dispêndios;
- Com o aumento da complexidade aumentam também a probabilidade de falhas e, em decorrência destas, os custos podem disparar;
- O sucesso de uma empresa, atualmente, depende da clara definição de seu foco, incorrendo no desaparecimento aquelas que não o fizeram.

Vidal (1993) apresenta, ainda em seu prefácio, a constatação da terceirização como parte de uma mudança global quando afirma que “o mundo passa continuamente por transformações que mudam, de forma profunda, os valores e comportamentos da humanidade. [...] Estamos saindo da era capitalista e migrando para a era pós-capitalista e o fenômeno da terceirização parece fazer parte desta mudança”.

O autor aprofunda ainda mais a questão ao argumentar que:

No mundo em que vamos viver a informação passa a ser o principal recurso tomando o lugar do capital, da terra e dos recursos naturais. No lugar das classes capitalista e proletariado surgem as classes dos trabalhadores do conhecimento e a de serviços. Estas serão as classes dominantes desta nova economia. Nesta sociedade, o indivíduo passa a ter mais valor que no mundo de hoje, onde as pessoas não passam de um número na multidão que trabalha nas organizações. Estas tendem a ser pequenas e com pessoas altamente especializadas em seu negócio (VIDAL, 1993).

A terceirização, portanto, se enquadra como um dos processos necessários na (des)complexificação e horizontalização das organizações, o que permitiria o desenvolvimento da sociedade pós-capitalista (VIDAL, 1993).

Davis (1992) trata o fenômeno da terceirização de maneira mais prática, consistindo esta, da transferência de atividades e tarefas para terceiros. A empresa responsabiliza-se pela realização das atividades-fim, aquela para a qual foi criada, passando as atividades-meio para outras pessoas jurídicas.

Segundo Leiria (1993, p. 22) “[...] não há qualquer magia na terceirização. Seu princípio é até de uma singeleza desconcertante, mas o caminho é este: tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros”. A terceirização, se bem administrada só traz vantagens para os dois lados da parceria formada, sendo - no Brasil - estratégico, oportuno e legal (LEIRIA, 1993).

Martins (2000), no capítulo de seu livro onde aborda os pontos de vista administrativo e empresarial sobre a terceirização, aponta esta como um fenômeno presente em quase todos os países, variando sua intensidade de acordo com as especificidades de cada região. Segue o autor (2000, p. 15) afirmando que “num mundo que tende para a especialização em todas as áreas, gera a terceirização novos empregos e novas empresas, desverticalizando-as, para que possam exercer apenas a atividade em que se aprimoram, delegando a terceiros a execução de serviços em que não se especializaram”.

Martins (2000) expõe alguns dos nomes mais utilizados para denominar o processo conhecido como terceirização. Seriam recorrentes as denominações de terceirização - mais comum e preponderante em toda a literatura especializada -, subcontratação, terciarização, filialização, reconcentração, desverticalização, exteriorização do emprego, locação e parceria. Todas estas denominações apresentam como ponto convergente à relação da concentração da organização em sua atividade-fim, delegando para terceiros suas atividades-meio (MARTINS, 2000).

Excetuando-se neste conjunto a terciarização, colocada por alguns autores devido ao fato de maior parte das atividades delegadas a terceiros constituir-se no setor terciário da economia (serviços), sendo o primário a agricultura e o secundário a indústria. No entanto, Martins (2000) afirma que a terceirização não é restrita a serviços, podendo ser realizada também em relação a bens materiais.

Ainda segundo Martins (2000, p. 23) “a terceirização não está definida em lei, nem há norma jurídica tratando, até o momento, do tema. Trata-se, na verdade, de uma estratégia na forma de administração de empresas, que tem por objetivo organiza-la e estabelecer métodos da atividade empresarial”.

Verçosa (*In: CARDONE E SILVA, 1993, p. 12*) afirma que “as vantagens econômicas e administrativas da ‘terceirização’ são buscadas pela empresa interessada com vistas à especialização e centralização de esforços em sua área específica [...]”, o que permitiria ganhos de escala e diminuição do custo final dos seus produtos.

Para Almeida (*In: CARDONE E SILVA, 1993*), a comunidade empresarial deve dividir suas tarefas de modo racional, dispondo as atividades não relacionadas diretamente com seu objetivo (para o qual foi criada) para empresas especializadas na prestação de serviços. É crucial, para o autor, a distinção das operações básicas e integradas da empresa de suas operações secundárias. Segue concluindo: “a necessidade da especialização e do aperfeiçoamento exige extrema concentração nas operações básicas e interligadas [...]” seguindo que “neste quadro, as empresas vêm-se obrigadas a contratar, para execução das operações secundárias, outras empresas [...]” (ALMEIDA *In: CARDONE E SILVA, 1993, p. 35*).

Ferraiuolo (*In: CARDONE E SILVA, 1993, p. 71*) elenca algumas definições para terceirização:

- “É o processo pelo qual se repassa algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio que atua;
- “É o processo de transparência de funções e atividades não essenciais ou estratégicas, para serem realizadas por outras empresas;
- “É a agregação de uma atividade de uma empresa na atividade – meio de outra”.

Ferraiuolo (*In: CARDONE E SILVA, 1993*) ainda indica um importante papel da tecnologia no processo de terceirização. Para o autor o desenvolvimento tecnológico prejudica

o conceito da terceirização como transferência apenas das atividades meio para terceiros, sendo “[...] inúmeros os exemplos de empresa com atualização tecnológica que atuam na linha de produção de empresa contratante” (FERRAIUOLO *In*: CARDONE E SILVA, 1993, p. 71).

Giosa (1997, p. IX) após afirmar que “ou as empresas brasileiras adotam posturas modernizantes ou irão na contramão da história”, inclui a terceirização como uma destas posturas responsáveis pela modernização, pois constitui um processo de gestão “[...] que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, com objetivos de atingir melhores resultados, através da concentração dos esforços para a sua atividade principal”.

Barcellos e Mello (2001, p. 2) neste mesmo sentido, ao tratar da terceirização, afirmam que “[...] é preciso continuar e o caminho da sobrevivência deve passar por um processo natural de busca permanente do aperfeiçoamento, pela prática de modelos de gestão modernos bem como atualização constante de tecnologia”.

Segundo Falcão (apud GRUNWALD, 2000, p. 2), a terceirização:

Trata-se em realidade de uma forma moderna de desenvolvimento comercial e industrial, de uma forma inteligente do empresariado enfrentar problemas e custos de produção, com utilização de componentes finais de sua atividade confeccionados e produzidos ou montados por outra empresa que não aquele fabricante do produto final.

Grunwald (2000, p. 2) afirma que “quando mencionamos avanço e modernização é obrigatória a relação com as vantagens oferecidas pelo fenômeno terceirização pois que representa tais avanços, das quais reservamo-nos a comentar somente algumas, pois que são tão evidentes que não requerem maiores comentários”. A partir deste ponto a autora expõe a terceirização como parte necessária da adequação empresarial, devendo as organizações flexibilizar-se para poder atuar num mercado altamente competitivo. Para Grunwald (2000, p.2) “[...] ainda que não se deixe de lado a interdisciplinaridade adequada as empresas, exigidas pela globalização, a preocupação da empresa como um todo estará voltada ao seu objetivo-fim [...]”.

Cerchglia (2007, p. 2) citando Cavalcanti Junior (1996) afirma que:

Terceirização (*outsourcing* é o termo original em inglês) é um neologismo cunhado a partir da palavra ‘terceiro’, entendido como intermediário, interveniente, que, na linguagem empresarial, caracteriza-se como uma técnica de administração através da qual se interpõe um terceiro, geralmente uma empresa, na relação típica de trabalho (empregado vs empregador).

Entretanto, não se trata da interposição, na relação laborativa tradicional, de um trabalhador, dito terceiro, mas de uma empresa que assumirá o serviço ou atividade terceirizada (CAVALCANTI JUNIOR, 1996).

Gomes e Vidal (1995) ao reportarem-se ao desenvolvimento histórico da terceirização ou da subcontratação, sempre presente em maior ou menor escala na forma de organização de produção, argumentam que:

O que marca mais efetivamente o movimento atual da terceirização é, entretanto, um dado novo, que é a externalização de atividades que não se enquadram nem no primeiro aspecto marginal-periférico [limpeza, alimentação, segurança], nem no segundo apoio técnico-especializado [serviços de informática, processamento de dados].

A construção do processo de produção assemelha-se, agora, como uma “rede-intercorrente” e não mais como um corpo, devendo a empresa selecionar o que é estratégico nos seus produtos e processos produtivos e podendo externalizar os processo de apoio para uma parceira, focalizando assim o seu *core* de produtos e competências (GOMES e VIDAL, 1995).

A questão chave apontada pelos autores (1995, p. 2) é, então, “[...] administrar contratos com as empresas terceiras, visando obter redução de custos fixos e/ou melhoria na qualidade [...]”.

Alguns autores analisam a questão de forma diversificada, aprofundando a diferença conceitual entre terceirização e parceria. De acordo com Fontanella, Tavares e Leiria (1994) a terceirização pode ser observada e praticada sob duas perspectivas diferentes: parceria ou anti-parceria. Enquanto aquela representa o lado humano da terceirização, esta é a representação do lado desumano.

Silva (1997) considera a terceirização apenas quando praticada em uma relação de benefício mútuo entre terceirizado e terceirizante. Caso não exista essa relação de cumplicidade o processo não pode ser considerado, para o autor, terceirização.

De acordo com Queiroz (1992, p. 59) “um fator importantíssimo na terceirização de serviços é o estabelecimento de uma verdadeira **parceria**. A confiança mútua é uma condição fundamental e indispensável, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros” [grifo do autor].

Alvarez (1996) verifica que nos discursos de autores, empresários, executivos e dirigentes de governo, o ponto essencial para transição de um modelo de gestão tradicional para um modelo mais moderno é a construção de parcerias.

A mentalidade da utilização da terceirização como simples forma de reduzir custos ainda faz parte de uma situação tradicional de gestão, consistindo a parceria numa nova mentalidade, uma relação norteadada por interesses e ações em comum como parte da sociedade de um mesmo negócio (ALVAREZ, 1996).

O referido autor apresenta em um quadro as diferenças entre a chamada situação tradicional e a parceria, sintetizando as diferentes posturas adotadas pelas organizações na gestão de cada modelo.

Situação tradicional	Parceria
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política ganha/ganha
Marketing tradicional	Reverse marketing
Ganhos de curto prazo	Economias de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio

Quadro 1: Transição do Enfoque Tradicional para um Novo Modelo de Gestão

Fonte: Alvarez (1996, p. 5)

Essa mudança na mentalidade da gestão, buscando uma atuação harmoniosa com fornecedores e consumidores é base para a chamada parceria, impactando em diversas áreas da organização e influenciando a qualidade de seus produtos e a competitividade no mercado. Para Alvarez (1996) existe uma diferença entre terceirização e parcerias, decorrente, em grande parte, das diferentes posturas adotadas, e sintetizadas no quadro 1.

Segundo Alvarez (1996, p. 10), “como a prática da terceirização continua avançando e produzindo impactos nas empresas pelos fornecedores, a parceria surge como uma espécie de sustentáculo, uma maneira de se estabelecer uma relação profícua que garanta o êxito da contratação”. Portanto, modernamente, não pode se sustentar mais a terceirização sem parceria, requerendo-se a atuação conjunta e harmoniosa da empresa com seus fornecedores em busca da sustentação de ambas no mercado.

Alvarez (1996, p. 11) conclui que “a terceirização busca na parceria certo ordenamento ético-moral de amplo espectro, o que se coaduna com os atuais reclamos da sociedade”.

Breithaupt (2004, p. 96) afirma que “parceria é um termo, agora mais simpático, que procura mostrar uma interação entre duas organizações, ressaltando a disposição em cooperarem entre si. Pressupõe que há uma relação ‘ganha-ganha’, o que não é necessariamente uma prerrogativa dos contratos entre terceiros”.

Os autores pesquisados demonstram grande convergência em sua definição do que constitui o processo de terceirização. A transferência de atividades para terceiros é relatada pelos autores como conceito central deste fenômeno. No entanto, alguns posicionamentos são definitivos na relação da terceirização com as atividades-meio, ocorrendo este processo somente na externalização de processos ou áreas não ligadas diretamente ao objetivo principal da organização, ou sua atividade-fim.

Outros autores posicionam a terceirização em sua relação estratégica da organização e na sua relação com o desenvolvimento tecnológico, tornando até mesmo inevitável a subcontratação ou terceirização de partes ou processos da chamada atividade-fim.

A terceirização, para Silva (1997), por exemplo, só pode ser chamada de terceirização efetivamente quando envolve a manutenção ou incremento da qualidade constatada anteriormente, mesmo que as atividades tenham sido transferidas para terceiros.

O objetivo da terceirização é comumente tratado como a necessidade de garantir maior competitividade e qualidade à organização ou seus produtos, tão necessários no instável ambiente globalizado. O foco nas atividades estratégicas é apontado como crucial para sobrevivência da empresa no atual ambiente econômico. Alguns autores, como Leiria (1993), argumentam que a terceirização pode, inclusive, ser ferramenta para o desenvolvimento social e humano, não somente a simples manutenção das organizações atuais.

Pode-se observar também uma caracterização da terceirização como uma ferramenta administrativa a ser mantida nas organizações, constatando-se a mesma como uma tendência mundial, sendo, até mesmo, mal utilizada no Brasil (QUEIROZ, 1992; SILVA, 1997).

2.1.2 Contexto

Pretende-se nesta seção do trabalho demonstrar o entendimento de alguns pesquisadores da área da administração e gestão empresarial sobre o contexto em que surge a terceirização como ferramenta administrativa, bem como sua abordagem histórica.

Farah (*In*: LEIRIA, 1993, p. 12), ao tratar das relações empresariais, afirma que “[...] o costume de contratar serviços de terceiros é antigo. Nova é a palavra terceirização, assim

como a novidade é a intensidade com que o fenômeno vem se ampliando”. O autor apresenta ainda uma lógica empresarial universal, argumentando que, independentemente da época ou da região, o “binômio empresarial” sempre foi minimizar custos e otimizar ganhos.

É neste sentido que Farah (*In*: LEIRIA, 1993, p. 13) afirma: “Esta meta [melhores produtividade e qualidade], que integra o conceito de modernidade, passa, forçosamente, pelo aperfeiçoamento e pela racionalização do uso da mão-de-obra”. Encontra-se assim “[...] o momento ótimo para refletir e planejar a transferência a terceiros de tarefas e serviços costumeiramente realizados pela própria empresa. É uma tendência universal” (FARAH *In*: LEIRIA, 1993, p. 13).

Leiria (1993) faz um breve retrospecto de algumas das teorias administrativas acerca da organização no intuito de apresentar a terceirização. Apresenta o autor três tipos de organização: um primeiro tipo que reproduz os mecanismos das instituições militares e religiosas, altamente regulamentadas e hierarquizadas, sendo esta a “clássica empresa taylorista”. Reginatto (apud LEIRIA, 1993, p. 23) afirma que “os que compõem tais empresas se encontram em dois grupos bem distintos – de um lado, os que pensam; de outro, os que executam”.

Um segundo tipo é apresentado pelo autor como um modelo “taylorista desenferrujado”, em suas próprias palavras, começando um processo de mudança, ainda lento e parcial, permitindo maior participação dos empregados, excluindo-se destes aspectos participativos os processos de gestão.

Para Leiria (1993) as empresas passam por três diferentes momentos para chegar ao terceiro tipo. “Em princípio, os que detêm o poder conscientizam-se de que é preciso mudar para reagir aos aspectos externos” (LEIRIA, 1993, p. 23). Procede-se uma análise de custos e benefícios das funções da organização, sendo adotada uma visão global e abandonando-se a visão segmentada, para, enfim, “[...] identificar o que é estratégico (aderente ou próprio) e o que é acessório (passível de repassar a outros)”, sendo assim, afirma o autor, é “neste momento, sem o ultrapassado receio de perda do poder, é que a terceirização ganha razão de ser” (LEIRIA, 1993, p. 24).

Queiroz (1992) aborda o surgimento da terceirização em um capítulo específico de seu livro, realizando uma descrição de um tipo de organização centralizada e vertical e apontando a terceirização como componente essencial para agilização e flexibilidade empresariais.

Para o autor (1992, p. 20) “as empresas são organizadas de várias maneiras. São excessivamente burocratizadas, inchadas, pesadas e não tem nenhuma agilidade de decisão, não são competitivas e nem eficientes”. Seriam estas características de empresas altamente

controladoras, onde o poder é “fechado”, existindo, no entanto, “empresas que percebem que a verticalização e o isolamento e o total controle sobre suas atividades causam muitos problemas no desempenho e no desenvolvimento dos seus projetos, culminando com a falta de agilidade e competitividade empresarial” (QUEIROZ, 1992, p. 20).

As empresas percebem então a necessidade de flexibilização, ser mais participativas e transparentes e horizontais. No entanto, ainda receiam a perda de controle e poder, evitando os riscos administrativos (QUEIROZ, 1992).

A autor acaba por apresentar uma quebra de paradigma no modelo organizacional, afirmando que:

[...] felizmente, encontramos muitas empresas que já tendo passado pelas duas fases anteriores já mudaram radicalmente o seu posicionamento e hoje já desfrutam das vantagens de terem processos terceirizados e por isso usufruem dos amplos benefícios devido a terem se tornado empresas ágeis, eficientes, eficazes, ganharam qualidade, especialização e finalmente, como resultado da terceirização, a competitividade dos seus produtos no mercado (QUEIROZ, 1992, p. 20-21).

Conclui Queiroz (1992) que as empresas, ao chegarem a esta terceira forma administrativa, percebem que a terceirização não reduz seu poder e controle sobre a gestão. Sendo assim, argumenta que “esse é o momento de planejar e implantar a terceirização, com a convicção de que os projetos terão o sucesso desejado, proporcionando a modernidade empresarial” (QUEIROZ, 1992, p. 21).

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) afirmam que a tendência do mercado, tanto no âmbito nacional como no internacional, é a redução de custos. Para compreender esta preocupação os autores expõem uma breve “evolução histórica” das organizações.

De acordo com os autores (1994 p. 23):

No período do pós-guerra havia uma necessidade de reestruturação total e o mercado se mostrava ávido por inovações. A economia mundial desfrutava de um crescimento sem precedentes. A demanda por novos produtos e novas tecnologias parecia inesgotável. Junto a isto, dispunha-se de recursos abundantes, tanto de insumos como de mão-de-obra. Com o mercado em rápida expansão, com baixo custo de produção e consumidores menos preocupados com a qualidade, reinava um clima próspero e otimista. A administração, neste contexto, estava apoiada prioritariamente em dois pilares: produzir e vender.

Após a crise do petróleo, na década de 1970, grandes alterações foram percebidas na economia mundial. Aumentaram-se os custos da energia, matéria-prima e, inclusive, da mão-

de-obra. Estes fatores, aliados ao aumento da concorrência interempresarial e o rápido desenvolvimento das tecnologias da informação, atuaram no sentido de transformar os hábitos dos consumidores, passando-se a exigir maior qualidade dos produtos consumidos (FONTANELLA, TAVARES E LEIRIA, 1994).

É neste contexto que as organizações começam a revisar seus custos (fixos e variáveis). Segundo Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 24) a partir deste ponto “buscou-se [...] métodos para subtrair tudo o que fosse supérfluo ou passível de ser cortado. Reduzir custos tornou-se tão importante quanto produzir e vender o produto. Porém, o maior desafio agora é fazê-lo sem comprometer a qualidade”.

Constatam então os autores que não foi o acaso que determinou as empresas excelentes como aquelas que produzem com maior qualidade e menores custos. Não sendo também por acaso que se passou a adotar a terceirização (FONTANELLA, TAVARES E LEIRIA, 1994).

Para Martins (2000, p. 15), a terceirização se trata “de uma realidade histórico-cultural, que deve ser estudada de acordo com a noção de seu desenvolvimento dinâmico no transcurso do tempo”. A terceirização, segundo o autor, surge a partir do momento em que existe desemprego na sociedade. Uma idéia da terceirização pode ser constatada no período da Segunda Guerra Mundial, quando as empresas produtoras de armas, sobrecarregadas com a demanda, perceberam a possibilidade de delegar serviços de suporte a terceiros, obtendo, assim, um aumento na produtividade (MARTINS, 2000).

Silva (1997) entende que a terceirização faz parte de um processo de racionalização das empresas, decorrente do crescimento da concorrência e maior postura crítica em relação à qualidade, custos e tecnologia por parte dos consumidores. Recomenda-se, desta maneira, uma concentração de esforços produtivos em número cada vez menor de itens. Como afirma Silva (1997, p. 68) “o processo de globalização, de tão simples, chega a ser surpreendente”.

Há uma grande diversificação dos produtos e mercados atendidos por empresas de diversas partes do globo, agora concentradas em uma pequena parcela dos processos produtivos. Instaurou-se a “ditadura do consumidor”, que, ciente de seu poder de consumo, passa a “ditar as regras do jogo”, buscando sempre qualidade e baixos custos (SILVA, 1997).

Percebe Silva (1997, p. 22), a respeito da realidade brasileira, que

A corrida para a competência e competência para competir deveriam ter começado bem antes da abertura do mercado. Mas temos que lutar. E faz parte desta luta enfrentar o desafio da desverticalização, da terceirização, da concentração de esforços em um único objetivo, com vistas à aquisição da

excelência em termos de qualidade, de produtos de baixo custo e de alta tecnologia, enfim, de produtos, interna e externamente competitivos.

É necessário, portanto, para as empresas, não somente as brasileiras, adequarem-se aos novos tempos, caminhando racionalmente para a produção enxuta, enfim, para a terceirização (SILVA, 1997).

Júnior (2007), revela uma grande mudança trazida pelos japoneses nos idos dos anos de 1970. “Até então, a gestão empresarial era centralizada, tanto nas pequenas quanto nas grandes corporações. Quando o gigantismo começou a tornar disfuncional esse estilo, coube aos japoneses instituir novas formas de gestão empresarial que revolucionaram a economia mundial”.

Os primeiros passos dessa revolução foram as subdivisões de grandes corporações em pequenas unidades de negócio, que passaram a ter analisados e estudados separadamente, como empresas independentes, seus custos, faturamento e produtividade (JUNIOR, 2007).

O avanço deste modelo e o tratamento das unidades de negócio como empresas independentes permitiu, portanto, o desenvolvimento da terceirização, sendo muito mais fácil substituir certas unidades por empresas externas (JUNIOR, 2007). Para o autor (2007, p. 3) “estava consagrado, aí, o princípio da terceirização”.

Segundo Sá, Bomtempo e Quental (1998, p. 86) “a terceirização ganha importância no momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis”.

Breithaupt (2004, p. 53) afirma que “a competitividade empresarial vem-se tornando cada vez mais acirrada e este fato gerou nova concepção de organização competitiva, onde tecnologia e recursos humanos qualificados andam juntos, à procura contínua de inovações, qualidade dos produtos e produtividade”. É neste sentido que a autora trabalha o comportamento do departamento de Recursos Humanos, atuando este de maneira a permitir a flexibilidade da organização em um ambiente altamente instável e cada vez mais complexo.

Breithaupt (2004) demonstra sua concordância com Peter Drucker, quando este argumenta que “o crescimento econômico (nos países desenvolvidos) não poderá mais ser proveniente do aumento de trabalhadores ou demandas. Ele só será viável a partir de um aumento sensível e contínuo da produtividade do conhecimento” (DRUCKER, 1999, p. 50).

A terceirização é apontada por Breithaupt (2004) como uma virtude ou uma saída para que as organizações possam se adaptar as mais diversas situações, incrementando as possibilidades de decisão. A autora ainda apresenta em sua dissertação algumas das principais mudanças que levam as organizações a optarem pela terceirização:

- Competição Global: a crescente competição e concorrência acirrada no mercado global atuam como enzimas, acelerando a necessidade de flexibilização da organização. Esta precisa estar centrada e focada em sua atividade principal, garantindo a qualidade de seus produtos;
- Processos de Tecnologia Ficam Obsoletos Rapidamente: “O que faz com que as empresas dispendam energia e investimentos em atualizações constantes de *softwares* e *hardwares* para processos que não são seu negócio principal” (BREITHAUPT, 2004, p. 106).
- Aumento da Competitividade: “A possibilidade de reduzir custos além da Terceirização de um processo faz com que o empresário foque no seu negócio e ainda ofereça produtos mais competitivos” (BREITHAUPT, 2004, p. 106). Silva aponta o aumento da competitividade em sua relação com o processo de globalização da economia, constatando que “buscar competitividade global por meio de produtos de qualidade deve levar também a exigências e imposições sociais niveladas a nível mundial” (1997 p. 66). A terceirização transpõe as barreiras nacionais e se torna um processo a ser adotado em âmbito global.
- Foco no Consumidor: Os clientes, no mercado atual, passaram a dar grande importância a qualidade dos produtos consumidos, passando a ser mais exigentes com relação a suas especificidades, em detrimento de seu consumo padronizado e de massa constatado anteriormente. As novas necessidades do consumidor geram nas organizações a necessidade de concentração em sua atividade-fim, pois “o cliente quer saber sobre o produto (o *core bussiness*) e não o que está por trás da empresa” (BREITHAUPT, 2004, p. 106).
- Aumento de Preços e à Pressão da Indústria: ocorrendo neste sentido uma mudança na mentalidade corporativa. Observa-se, atualmente, uma “migração do modelo centrado no custo para a mentalidade da lucratividade” (BREITHAUPT, 2004, p. 106). A terceirização, portanto, adequou-se a esta nova mentalidade, possibilitando o enxugamento da empresa, tornando-a mais leve e ágil para focar em seu negócio principal;

- Consciência de Soluções de Terceirização: a aceleração das mudanças tem despertado nas organizações a consciência da terceirização como importante ferramenta competitiva, possibilitando a especialização e desenvolvimento de seus processos;

A terceirização é caracterizada pela autora como uma exigência dos novos processos de gestão e administração de empresas. Como se pode observar quando afirma que o objetivo de seu estudo é “caracterizar o processo de Terceirização e seus fatores relevantes como uma forma de gestão, devido às novas exigências da administração em relação à Terceirização” (BREITHAUPT, 2004, p. 107). Este pensamento é corroborado pela citação de Tachizawa (apud BREITHAUPT, 2004, p. 106), ao concluir que

As novas exigências na área da administração implicarão decisões relativas à terceirização (*outsourcing*). O gestor deverá ter em mente que, à medida que aumenta a capacidade de integrar instalações produtivas da organização com recursos e suporte dos fornecedores aos seus processos internos, as mesmas infraestruturas passam a capacitar o repasse de processos, anteriormente internos, para fornecedores externos.

A terceirização aparece como uma ferramenta de transição das organizações mecanicizadas e lentas para as organizações ágeis e flexíveis, possibilitando a atuação das mesmas em um ambiente altamente instável e imprevisível e, desta maneira, garantindo sua sobrevivência.

De acordo com Dias (2002, p. 13) “A terceirização tem surgido como forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços a custos menores”. Dias (2002), citando Oliveira (1996) corrobora o pensamento que traz a consolidação da terceirização a partir da Segunda Guerra Mundial, iniciando a indústria bélica dos Estados Unidos a expansão desta técnica administrativa quando, para aumentar a capacidade de produção de mercadorias para guerra, estabeleceu parcerias fora de sua organização.

Dias (2002, p. 14), nesta perspectiva, argumenta que “a consolidação no ambiente de negócios das organizações, aumento da competitividade, globalização da economia, evolução tecnológica, restrição ao crédito, horizontalização das estruturas internas tem trazido a discussão, quanto à intensidade que o processo de terceirização deve ser empreendido”.

Quadros (1996, p. 1), ao abordar as transformações na constituição da classe média brasileira, afirma, a respeito dos apontamentos realizados na imprensa e pelos consultores em recursos humanos, que estes

Corretamente, destacam os elementos centrais deste processo. Enfatizam o acelerado progresso técnico baseado na microeletrônica e na informática, junto com significativas inovações gerenciais. Chamam atenção para a supressão das tarefas mais rotineiras, a terceirização de atividades anteriormente realizadas pela grande empresa e a redução dos níveis hierárquicos.¹

Neste mesmo sentido Cherchglia (2007, p. 1) explana que: “As transformações organizacionais que têm acompanhado as inovações tecnológicas, especialmente a microeletrônica, vêm desempenhando um papel extremamente importante no conjunto de modificações que revolucionaram o mundo do trabalho, na atualidade”. Não se restringe a “inovação tecnológica” aos equipamentos e máquinas, incluindo as relações de trabalho, modificações do mercado, políticas econômicas e intervenções estatais dentro deste mesmo conceito (CHERCHGLIA, 2007).

Dias (2002, p.14) ainda aborda a questão da terceirização em sua relação com o processo decisório quando explica que

As empresas em geral passam diariamente por decisões quanto ao que deve ser feito ou não internamente. Durante muitos anos, a tendência predominante nas empresas foi no sentido de anexar cada vez mais processos correlatos, aglutinados em torno das atividades produtivas básicas. Com isso, as estruturas passaram a ser um aglomerado de áreas um tanto desconexas como jardinagem e usinagem.

A dispersão dos esforços demonstrou na prática a inviabilidade de sustentação destas estruturas organizacionais. Nestas circunstâncias observou-se “[...] uma maior conscientização quanto à necessidade de especialização e as empresas começaram a praticar a terceirização em busca dos efeitos que esperam alcançar com tal processo” (DIAS, 2002, p. 15).

Alvarez (1996) observa um contexto perverso com as grandes corporações e promissor para “iniciativas empreendedoras” de pequeno porte, consistindo num cenário fecundo para a adoção e expansão da terceirização, tendo em vista esta ocorrer, principalmente, entre grandes e pequenas empresas.

Esta idéia é complementada quando Alvarez (1996, p. 15) afirma que “as iniciativas para terceirizar bens e serviços, quase sempre, partem de grandes empresas que hoje convivem com maciças pressões por enxugamentos, *downsizing*, redução de efetivo, reengenharia e outras modalidades para o mesmo fim”.

¹ O autor não trabalha especificamente a questão da terceirização, mas contribui para a compreensão do contexto na qual se situa este fenômeno e a abordagem dada ao mesmo por importantes consultores da área de administração de empresas.

As alterações ambientais exigem mudanças na estrutura organizacional tradicional, fazendo com que as grandes corporações passem contínua e progressivamente por novos processos e transformações (ALVAREZ, 1996). É neste sentido que se encontra a terceirização: provocando as imperativas mudanças na estrutura organizacional demandadas pelo ambiente.

Alvarez (1996, p. 16) ainda faz um alerta ao afirmar que:

embora a terceirização provoque mudanças, a recíproca não é verdadeira. Muitas empresas realizam mudanças em seu *modus operandi*, sem contudo, terceirizar. No entanto, o momento da mudança é excelente oportunidade para se colocar em marcha um processo de terceirização.

Para o autor (1996), as imposições feitas as grandes empresas são muitas, exigindo-se atualmente uma postura socialmente responsável e a consideração dos impactos causados pelas atividades da empresa no meio ambiente, na saúde dos empregados, nos consumidores, além de outras questões de caráter ético. Por outro lado, aponta Alvarez (1996), as demandas da pequena empresa são muito menos rigorosas, permitindo maior flexibilidade de atuação. Portanto, algumas das grandes empresas têm adotado, estrategicamente, a diminuição de seu tamanho, dos quais muitos casos realizados através da terceirização.

Alvarez (1996) realiza algumas considerações sobre alguns problemas das grandes empresas que podem inviabilizar sua atuação no mercado, distinguindo-os entre fatores internos e externos.

Como fatores internos, são de grande influência a burocratização, departamentalização, êxodo de bons profissionais, necessidade de participação, demanda por benefícios pecuniários, custos fixos elevados, necessidade de novos investimentos, aumento de investimentos em treinamento e desenvolvimento e os custos das demissões (ALVAREZ, 1996).

O autor (1996), ao analisar especificamente cada uma destas questões, demonstra como a terceirização pode se viabilizar como soluções destes problemas. O aumento da flexibilidade, enxugamento da estrutura hierárquica, com transferência de atividades para ex-funcionários, por exemplo, a transformação dos custos fixos em variáveis ou ainda o maior foco em poucas atividades, facilitando a aplicação do treinamento nos empregados remanescentes.

Para Alvarez (1996, p. 36), não sendo suficiente estes fatores internos, “[...] o desempenho das grandes empresas vem sendo fortemente impactado pelas ações dos

sindicatos e pelas tentativas de influência dos acionistas, bem como pela nova postura dos clientes, que passaram a exigir contínua e progressivamente mais qualidade”.

A terceirização, neste contexto, é “[...] uma espécie de dieta macrobiótica em que o paciente perde gordura, ganha saúde e, simultaneamente, desintoxica-se” (ALVAREZ, 1996, p. 44).

De acordo com Paiva (1998, p. 1) “[...] a crise econômica dos anos 80, provocada pelo choque dos preços do petróleo que atingia uma gama de países na Europa, assim como no Brasil, provocou o surgimento de novas formas de contratação geradoras de relações de trabalho atípicas”.

Paiva (1998) ainda percebe a necessidade de asseverar que a flexibilização das relações de trabalho não é gerada apenas por causas econômicas e de desemprego, devendo-se perceber também o papel do desenvolvimento e introdução de novas tecnologias nas empresas.

O autor (1998, p. 4) verifica que “a partir da natureza cambiante da realidade econômica, onde uma norma pode ser socialmente aceitável num período de abundância, entretanto absolutamente prejudicial e nociva dentro de uma sociedade com crise de emprego”.

O contexto no qual surge a terceirização e seu desenvolvimento histórico encontra maiores divergências entre os autores pesquisados do que as observadas na análise do conceito. A concepção da terceirização como simples emanção da mente dos executivos ou da própria organização, como ator social, é deixada de lado em detrimento do reconhecimento das influências exercidas pelo ambiente na estrutura e atuação organizacionais. No entanto, uma análise mais detalhada sobre o conteúdo e abrangência de tais afirmações será realizada em uma etapa posterior do trabalho.

Queiroz (1992) afirma com maior veemência que poucos são os que percebem a terceirização e decidem implementá-la, comprometendo a perspectiva do ambiente externo e favorecendo uma análise mais relacionada ao desenvolvimento do processo de terceirização a partir da simples percepção de que a terceirização traz maior qualidade e capacidade de competir.

A terceirização surge, para autores como Dias (2002), na Segunda Guerra Mundial no setor de produção de armamento dos Estados Unidos, no intuito de permitir maior produtividade do trabalho. Em contraste a esta posição, está a compreensão da terceirização como um fenômeno antigo, apenas modificado pelas condições de produção e novas exigências do mercado (FARAH *In* Leiria, 1993).

Há ainda o entendimento de que o período pós-guerra era caracterizado pela simples produção e venda, exigindo-se pouca cautela das organizações. Apenas com as crises do petróleo a partir da década de 1970 os consumidores ficaram mais atentos e exigentes com relação aos produtos que consumiam. O crescimento da concorrência é, por vezes, também apontado como pontos fundamentais que deram início ao processo de terceirização, mas sempre aliado ao posicionamento mais crítico dos consumidores.

A terceirização é atribuída aos japoneses, como parte integrante do chamado “Modelo Japonês”, apenas por um dos autores pesquisados, sendo o Japão pouco referenciado pelos teóricos da administração pesquisados neste trabalho, constituindo a complexidade e instabilidade do ambiente os fatores mais mencionados.

2.1.3 Aplicação

Nesta seção do trabalho busca-se expor os motivos apontados pela teoria da administração e da gerência empresarial para utilização da terceirização nas empresas, bem como os resultados desta aplicação, suas vantagens e desvantagens.

Segundo Queiroz (1992, p. 42) “quem tem capacidade para pensar não precisa executar, basta orientar e aferir os resultados dos ganhos operacionais”. A terceirização, portanto, permite que a organização apenas administre sua própria tecnologia, enquanto outros se encarregam de executá-la.

As organizações devem utilizar o processo de terceirização porque, através da dedicação e centralização dos esforços na atividade de sua maior competência, serão, certamente, mais eficientes, capazes, eficazes e com maior competitividade frente aos concorrentes (QUEIROZ, 1992).

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) expõem o que consideram ser os argumentos dos defensores da terceirização, pontuando como segue:

- o acesso a tecnologias de última geração;
- a renovação de cultura através da parceria com empresas que vivenciam experiências num circuito diferente da contratante – entrelaçamento de culturas diferenciadas;
- o forte investimento na atividade-fim, sem dispêndio de energia nas tarefas auxiliares;
- a diminuição de custos fixos e a economia de escala.

(FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994, p. 22-23).

Os autores (1994, p. 23) criticam os fundamentos apresentados pelos defensores da terceirização logo após sua exposição afirmando que “o discurso é bonito e convincente, mas as pessoas que vivem o dia-a-dia das empresas que optam pela terceirização, entendem que o motivo primeiro é a redução de custos, ou melhor, redução de pessoal”.

Sendo a redução de custos a tônica do mercado, e palavra de ordem para as empresas que desejem o sucesso, tanto no âmbito nacional quanto internacional (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994).

No entanto, apesar de não negarem a relação entre a prática da terceirização com a redução de custos, os autores não limitam o conceito de terceirização a este processo. Para estes “a terceirização objetiva o aumento da competitividade (equalizando a qualidade), servindo-se de melhores tecnologias, buscando o desperdício zero e a conseqüente redução de custos” (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994, p. 24). A busca inconseqüente pela redução de custos é, na visão destes autores, um erro que pode colocar em xeque o futuro da organização. A terceirização deve ser utilizada de forma a adequar a organização a um mercado competitivo, orientando-se pela qualidade e, por conseguinte, os menores custos.

Verçosa (*In*: CARDONE E SILVA, 1993) afirma que as vantagens para a terceirização são tanto administrativas quanto econômicas, tendo em vista que, através da implementação deste processo, procura-se obter economia de escala e redução de custos no produto final. “Afim de contas, há um limite além do qual não se consegue remarcar preços para se ter lucro, pois o produto ficará muito caro para o consumidor, do ponto de vista objetivo” (VERÇOSA, *In*: CARDONE E SILVA, 1993, p. 12). As desvantagens, por sua vez, seriam observadas na relação de dependência gerada com as empresas contratadas, pois, surgindo um problema nesta, a organização também é afetada.

Para Almeida (*In*: CARDONE E SILVA, 1993) as empresas são obrigadas, no intuito de se manterem no mercado, a contratar empresas prestadoras de serviços para execução das operações secundárias.

Leiria (1993, p. 23) afirma que “a contratação de terceiros é encarada como um dos caminhos mais avançados da empresa moderna”. Este ainda se propõe a responder os motivos que levam as empresas a terceirizar, considerando três razões fundamentais: “porque é estratégico”, “porque é oportuno” e, finalmente, “porque é legal”.

De acordo com este mesmo autor (1993), a competitividade impõe desafios no curto e médio prazo, permitindo a comprovação prática da terceirização pelas empresas. Afirma ainda que “o mais lógico e estratégico – devido ao custo da mão-de-obra e sua administração, além

dos reflexos econômico-jurídico-trabalhista-previdenciário – é terceirizar todas as atividades não-essenciais” (LEIRIA, 1993, p. 27).

Assim, através da terceirização, é alcançada maior agilidade empresarial, levando a maior produtividade e qualidade do produto final, que, por sua vez, estão de acordo com as exigências de competitividade dos mercados interno e externo (LEIRIA, 1993).

Um importante ponto na motivação das empresas para adoção da terceirização, para Leiria (1993, p. 27-28), pode ser observado quando o autor afirma que:

Uma questão delicada, mas que no momento não pode ser relegada a segundo plano, está relacionada com os movimento reivindicatórios dos trabalhadores que, às vezes, acabam em operações do tipo ‘tartaruga’ ou mesmo em paralisações. Em mais de uma ocasião, ficou demonstrada a adequação estratégica da terceirização. Desta forma, com os serviços de vigilância, telefonia, alimentação, transporte, pessoal, entre outros, já terceirizados, as empresas obtêm a agilidade necessária para pôr fim a conflitos internos e externos.

A terceirização ainda é oportuna devido a crescente aceitação, por parte do Poder Judiciário, do processo em questão, conciliando esta oportunidade com a legalidade do processo de terceirização – sendo estes tópicos realizados sob a ótica do judicial e legislativo brasileiros – (LEIRIA, 1993).

Silva (1997) também inclui como bases para utilização da terceirização, a necessidade de produzir com menores custos, maior qualidade e, conseqüentemente, tornar-se mais competitiva. Realiza ainda uma análise ética da racionalização da organização através da terceirização, questionando se o “enxugamento” é condenável. Em sua retórica responde que tal procedimento não é condenável, justificando que “precisamos sacrificar empregos para salvar empregos” e “embora duvidoso e indigesto, o argumento não é destituído de sentido”, pois as empresas “precisam desempregar para reduzir custos, substituir a mão-de-obra por automação e produtividade, e preservar algum emprego” (SILVA, 1997, p. 57). Estes empregados dispensados, na visão do autor, migram parcialmente para os fornecedores e o setor de serviços. O autor (1997) compartilha seu posicionamento com diversos autores pesquisados, como Leiria (1993) e Giosa (1997).

Conclui Silva (1997, p. 59) que “se a competitividade traz desemprego e problemas sociais, ela nos coloca no caminho da globalização e da competição internacional”.

Uma outra preocupação do empresariado encontra-se na produção em escala, pois não basta produzir com qualidade e baixos custos para sustentar as baixas margens de lucro (SILVA, 1997). A adoção da terceirização é, portanto, fonte de imensa vantagem para o

empresariado, pois possibilita aumentar a produtividade, sem perder em qualidade e com custos menores.

Davis (1992) relaciona, em seu livro, a terceirização com a multifuncionalidade, apresentando como aquela possibilita o desenvolvimento desta no ambiente organizacional. Para o autor (1992, p. 24), não se trata de uma recomendação da simples diminuição do emprego ou advocacia do desemprego, mas uma proposta de

[...] dinamização da economia em que um número maior de pessoas terão sua própria empresa, seu próprio negócio que somente se sustentará com extrema competência, qualidade, habilidade e preço, com menor ou nenhuma outra dependência que não desses fatores. A curto ou curtíssimo prazo a terceirização desloca pessoas, mas estamos convictos de que isso não trará problemas mais sérios no plano individual, representando mesmo, para muitos, oportunidade de se descobrir novas formas de viver, até mais gratificantes.

Alguns irão lutar e relutar frente essas novas mudanças, porém sem efeito algum, da mesma maneira como milhares de idéias de mudanças com as quais a humanidade obrigou-se a aceitar (DAVIS, 1996).

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) relacionam alguns resultados positivos da aplicação da terceirização nas empresas, como a redução de pessoal, diminuição dos níveis de comando, mudança do perfil de gestores, mudanças nas relações externas e integração com a comunidade.

Na transferência de atividades para terceiros, está intrínseca a redução de pessoal. Contudo, para os autores (1994), é possível incentivar alguns dos demitidos a criarem seus próprios negócios, diminuindo o impacto nos índices de desemprego causado pela terceirização. Afirmam ainda (1994, p. 35) que “se a empresa não fizer isso [aplicar a terceirização], poderá desaparecer e gerar mais desemprego”.

A diminuição dos níveis de comando é facilmente percebida quando da implementação da terceirização, passando a exigência de controle ser muito menor em comparação com os organogramas altamente hierarquizados da organização tradicional. Possibilita-se, desta maneira, maior agilidade e flexibilidade para organização atuar em um ambiente cada vez mais dinâmico (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994).

A mudança no perfil dos gestores é esclarecida pelos autores (1994) quando realizam a comparação entre o perfil tradicional do gestor e seu perfil após a implantação da terceirização.

Na administração tradicional os gestores possuem duas tarefas básicas, cujos objetivos são orientar os caminhos para consecução dos objetivos organizacionais, sendo: dar suporte técnico e coordenar pessoas (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994). Logo argumentam que este perfil é radicalmente transformado, requerendo-se agora conhecimentos mais amplos do mercado e de custos, um domínio da organização (como um todo), habilidade de negociação e ética (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994).

Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 37) afirmam que “sem dúvida, se assumir o papel de gestor na administração tradicional já é algo complexo, na terceirização a exigência é significativamente maior. Antes, o técnico fazia, mandava. Hoje, ele procura, negocia e compra o fazer, e isto é outra coisa!”.

Ao identificar a terceirização com mudanças nas relações externas, encontra-se o conceito de parceria, representando esta o diferencial na relação cotidiana da empresa com seu ambiente externo. A relação estabelecida entre os “parceiros” deve ser harmoniosa, buscando uma relação onde ambos ganham, beneficiando, desta maneira, todo o conjunto e não somente as partes (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994).

A integração com a comunidade decorre, em grande parte, desta perspectiva de parceria, constatando-se uma maior necessidade, por parte dos empresários, de interagir com a sociedade, fixando relações com a comunidade local de forma a beneficiar ambos, no mesmo sentido da relação “ganha-ganha” observado anteriormente (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994). Argumentam os autores (1994, p. 39) que

[...] aproxima-se o órgão público arrecadador, o município, com o contribuinte (quem paga o tributo), e ele – o tributo – reverte em manutenção de estradas, iluminação pública, escolas, postos de saúde, etc. Muitas vezes, no modelo anterior à terceirização, a própria empresa, numa cultura paternalista, acabava por arcar com esses ônus.

Queiroz (1992) resume o que considera como conseqüências positivas da terceirização nas seguintes afirmações:

- gera a desburocratização;
- alivia a estrutura organizacional;
- proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final;
- traz mais especialização na prestação de serviços;
- proporciona mais eficácia empresarial;

- aumenta a flexibilidade nas empresas;
- proporciona mais agilidade decisória e administrativa;
- simplifica a organização;
- incrementa a produtividade;
- tem como conseqüências a economia de recursos: humanos, materiais, instrumental, de equipamentos, econômicos e financeiros.

(QUEIROZ, 1992, p. 26).

Queiroz (1992) ainda concorda com Leiria (1993) ao apontar a crescente competitividade empresarial, legalidade e aceitação do Judiciário como motivos para terceirizar atividades não relacionadas com o fim para o qual foi criada a organização. Queiroz (1992, p. 34) acrescenta ainda que “a implantação das técnicas de terceirização pulveriza a ação sindical que perde seu poder de aglutinamento da sua base”. Motivo plenamente congruente com a necessidade de redução de custos fixos, aumento da qualidade e da competitividade (QUEIROZ, 1992).

Leiria e Saratt (apud BARCELLOS e MELLO, 2001) indicam a terceirização como a maneira mais curta para, através da competitividade e modernidade, ingressar no primeiro mundo. Giosa (1997), por sua vez, expõe uma série de vantagens alcançadas com a adoção da terceirização, sendo as mais significativas: o desenvolvimento econômico, especialização do serviço prestado, aumento da competitividade, qualidade, controle, menor desperdício e valorização dos talentos humanos.

De acordo com Alvarez (1996) a qualidade, juntamente com a terceirização, faz parte de um novo modelo de gestão². Para este (1996, p. 12) “a qualidade prioriza a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmina na geração de valor para clientes e usuários”.

Ao terceirizar, parte desta cadeia produtiva fica sob responsabilidade do contratado, ou parceiro, acabando por exigir deste a adequação às exigências de qualidade impostas pelo mercado consumidor, tornando-se impossível a concepção do processo de qualidade total sem a participação de terceiros (ALVAREZ, 1996).

De acordo com Breithaupt (2004, p. 98) “é natural esperar-se que uma empresa só empreenda um processo de Terceirização na medida em que tenha uma série de evidências de que obterá ganhos com o processo, e isso deve estar compreendido num plano estratégico mais abrangente”.

² Vide quadro 1 na sessão 2.1.1

Dentre alguns motivos que levam as empresas a terceirizarem atividades, Breithaupt (2004) assinala o aprimoramento do foco empresarial e o acesso à capacitação de classe mundial.

Para Breithaupt (2004, p. 98), “num sentido mais amplo, a terceirização pode levar a organização a acelerar seu desenvolvimento em áreas que, realmente, aumentem sua competência, criando a tão necessária ‘vantagem competitiva’³”.

Através da terceirização é possível agregar ao produto importantes parcelas do trabalho realizado por empresas líderes em tecnologia. Os custos e investimentos são incorridos pela empresa terceirizada, liberando o peso financeiro da organização e seu foco na atividade-fim (BREITHAUPT, 2004).

Segundo Profeta (apud BREITHAUPT, 2004, p. 99) “há uma série de riscos associados às decisões de investimentos em uma organização. A terceirização torna a empresa mais flexível e dinâmica, a ponto de melhor capacitá-la a aproveitar as oportunidades”. A terceirização permite, portanto, a alocação de recursos de forma mais racional para as atividades críticas da organização, evitando a dispersão do capital próprio da organização em atividades acessórias.

Breithaupt (2004, p. 100) faz ainda um alerta sobre a implementação da terceirização, observando que

[...] existem inúmeros motivos que podem levar uma empresa à Terceirização, mas esse não deve ser um processo impulsivo. Há muitos casos de falhas nesse processo, que levaram a problemas muito maiores que os resultados obtidos. Não se deve esquecer, também, de que alguns ramos de atividade são mais adequados a suportar um volume maior de Terceirização que outros.

A decisão pela terceirização deve fazer parte de uma estratégia maior. Adotá-la como ferramenta isolada tende a não oferecer resultados satisfatórios, prejudicando o desenvolvimento da organização (BREITHAUPT, 2004).

Para a autora não basta saber o por quê da terceirização, restando importantes perguntas a serem respondidas antes da implementação, baseando-se na racionalidade e não no impulso e na emoção. Como terceirizar? Quando? O quê? Por quê? Como? Com quem? Quanto? Quanto custa? Estas são questões que não podem ser deixadas de lado pela organização (BREITHAUPT, 2004).

³ O conceito de vantagem competitiva está relacionada a um processo mais amplo de direção estratégica organizacional, mais especificamente, elaborado pelo autor Michael Porter.

A terceirização, para Breithaupt (2004), não é simplesmente um modismo. A permanência desta ferramenta está ligada à percepção das empresas na sustentabilidade de maiores competitividade e qualidade a menores custos.

Segundo Tachizawa (apud BREITHAUPT, 2004, p. 104):

Nos últimos anos, independentemente de suas vantagens e desvantagens, a integração vertical vem sendo pesadamente questionada, sendo colocada como uma das vilãs do processo de (má) gestão das empresas. Em seu lugar, são exaltadas as virtudes da terceirização, que é inquestionavelmente uma forma moderna eficiente de estratégia que se agrega ao *mix* de opções que o tomador de decisão tem a sua disposição.

A busca pela qualidade, competitividade e redução de custos coloca a terceirização num elevado patamar, constituindo-se como uma ferramenta que pode levar a empresa à modernidade (BREITHAUPT, 2004).

Sintetizando as posições da autora, podemos encontrar as seguintes vantagens e motivos para adoção da terceirização em uma organização, apresentados também como principais mudanças no ambiente organizacional vivenciados atualmente:

- Aprimorar o foco empresarial;
- Ter acesso a capacitação de classe mundial;
- Competição global;
- Aumento de preços e à pressão da indústria;
- Foco no consumidor;
- Aumento da competitividade;
- Processos de tecnologia ficam obsoletos rapidamente.

(BREITHAUPT, 2004).

A autora (2004, p. 108) ainda afirma que “geralmente, em toda estratégia adotada, têm-se vantagens e desvantagens, prós e contras, mas, nem por isso deixa-se de adotá-las quando as vantagens sobressaem às desvantagens”.

Neste sentido, a terceirização é uma importante ferramenta estratégica, pois somente através do desenvolvimento constante da qualidade e da competitividade a empresa pode se manter no mercado. O aprimoramento das atividades meio não importa aos consumidores, que se interessam apenas no resultado final da produção (BREITHAUPT, 2004).

Entretanto, alguns fatores podem prejudicar a terceirização. Queiroz (1992) sintetiza algumas das consequências de um contrato mal administrado, a saber: aumento do risco a ser administrado, não aproveitamento dos empregados treinados que foram desligados, deterioração no relacionamento sindical, os custos das demissões, problemas com a qualificação do prestador, conflitos das culturas organizacionais, dificuldade na formação de parceria e aumento da dependência do terceiro.

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) procuram analisar os impactos da terceirização na organização e seus efeitos psicológicos nos trabalhadores. Descuidos da forma como é comunicada a implementação do processo de terceirização podem gerar uma série de problemas de interpretação desta informação, causando confusão e mal entendidos que afetam a real compreensão do fenômeno e desmotivam os trabalhadores.

Os autores (1994) também consideram que as organizações têm como finalidade a obtenção do lucro e retorno para os acionistas ou proprietários. A comunicação equivocada pode gerar, na concepção dos autores, entendimentos equivocados, como exemplificado na afirmação: *“Trabalha-se para encher o bolso dos dirigentes”* (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994, p. 65). Sendo esta concepção internalizada como “[...] mais uma modalidade da velha guerra capital versus trabalho”, gera raiva e revolta (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994, p. 65).

De acordo com Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 65) “ao ocultar os fatos, a direção perde a consistência e a veracidade de sua comunicação. Perde a confiança dos trabalhadores da empresa. Perde o apoio destas pessoas. Perde-se a parceria interna”.

Apresentam, neste ponto, discursos geralmente utilizados como resposta aos questionamentos acerca da adoção da terceirização, como, por exemplo:

- “Queremos reduzir nossos custos e isto não pode ser dito. Dizem que as pessoas não gostam de ouvir coisas assim, melhor dizer que estamos modernizando nossa empresa, sem mais fundamentações”;
- “Todos serão beneficiados com a terceirização”;
- “Terceirizar é a última onda em termos de administração”.

(FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994, p. 66).

A empresa deve, portanto, optar pela verdade na comunicação da implementação da terceirização, de forma a evitar um mal entendimento dos funcionários e o pensamento de que

as mudanças são realizadas com intuito de redução de custos, e cada função é um custo a ser reduzido (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994).

Para Pereira (2003) as desvantagens da terceirização podem aparecer caso seja implementada sem uma visão estratégica adequada, constando dentre as principais desvantagens o aumento da dependência de terceiros, maior risco empresarial, queda na qualidade e aumento do risco de passivo trabalhista.

De acordo com Silva (1997), busca-se aumentar o número de consumidores através de atrativos como preço e qualidade e, neste sentido, tem-se na terceirização uma importante ferramenta. No entanto, afirma o autor (1997, p. 101) que “outro lado da moeda esconde conseqüências as mais diversas. Uma delas, e que, em cadeia, traz muitas outras, é o domínio do mercado, de forma cada vez mais evidente pelas fusões que estamos presenciando, por um número menor de megaempresas”.

É neste contexto que Silva (1997) situa o “lado perverso da terceirização”, subtítulo do capítulo IV de seu livro, onde analisa os aspectos sociais que envolvem o processo de terceirização nas empresas.

A globalização é colocada como uma das responsáveis pelo desemprego, incrementado pelas fusões, enxugamento dos quadros administrativos, novos métodos de gerência e reengenharia, diminuindo os postos de trabalho através da racionalização (SILVA, 1997).

Além da globalização, expõe como motivos do desemprego a ampliação da automação industrial, também responsável pelo desenvolvimento da qualidade, modernização dos processos e eliminação de áreas de riscos e insalubridade, e também “[...] a terceirização, responsável por uma fatia considerável do desemprego apelidado de ‘estrutural’, quando ao transferir atividades busca redução de custos, e a tomadora, em conseqüência, procura trabalhar com menos postos de trabalho e salários mais baixos” (SILVA, 1997, p. 101).

Para o autor (1997, p. 102) é necessário considerar a pergunta: “Vale a pena terceirizar sem negociações ou concessões ao aspecto social?”.

A questão é colocada após exemplificar a gravidade com que deve ser levada a terceirização com um movimento grevista de uma subsidiária da GM nos Estados Unidos, quando paralisaram-se as atividades de 30 unidades da GM e 175 mil trabalhadores no intento de evitar que outros 2.700 fossem envolvidos pela terceirização.

Relacionando o problema ao Brasil, Silva (1997) afirma ser assustador o resultado da modernidade, afinal, apenas na Grande São Paulo, o desemprego envolve milhões de trabalhadores.

Silva (1997, p. 103), explana que:

[...] a revolução exigida pela competitividade e pela sobrevivência no mundo globalizado está trazendo reflexos devastadores, causando falências e desempregos em ritmo nunca vistos. Os marginalizados e miseráveis já existentes esperam apenas o sinal daqueles que se sentem intranquilos e inseguros em seu emprego, constantemente ameaçados, para fazer este vulcão entrar em atividade.

Contudo, a terceirização deve ser defendida como modalidade que proporciona maior qualidade e competitividade ao empresariado, desverticalizando, focando os esforços gerenciais e reduzindo custos (SILVA, 1997).

Alerta ainda para a necessidade de responsabilizar-se por estes resultados funestos do processo de terceirização. Segundo Silva (1997, p. 104) “as quedas negativas das condições de trabalho acompanham a maioria dos processos de terceirização, gerando nas empresas prestadoras menores salários, jornadas maiores, alimentação de menor qualidade, falta de assistência médica, falta de transporte, além de males maiores [...]”.

Dentre estes males maiores, destacam-se o desemprego, o subemprego e o emprego informal. Silva (1997) ainda segue discorrendo sobre o que chama de “efeitos nefastos” da terceirização, expondo a tese de alguns autores de que este processo de terceirização, em si, não é causa de desemprego, pois consideram que os trabalhadores migrariam para outros setores da economia, essencialmente o setor de serviços.

Discordando desta tese, Silva (1997, p. 105) argumenta que “[...] a migração de empregos pode ocorrer apenas parcialmente, mas a terceirização sempre vai provocar desemprego”. Algumas empresas, pressionadas pelo sindicato ou preocupadas com a manutenção da qualidade, acabam por exigir a realocação de empregados para outros setores ou, através do contrato de terceirização, a absorção dos trabalhadores pela empresa terceirizada (SILVA, 1997).

A terceirização incorre ainda, para os trabalhadores, na perda de benefícios e vantagens sociais, garantidas, de maneira geral, pela atuação conjunta dos trabalhadores através dos sindicatos e outros órgãos de classe (SILVA, 1997). “A proteção legal, mesmo que cumprida, retira os trabalhadores de terceiros da guarda das convenções coletivas de trabalho das categorias de origem, geralmente bem mais completas e minuciosas [...]” (SILVA, 1997, p. 110).

Dentro desta mesma seção onde relaciona os aspectos sociais da terceirização, Silva (1997) expõe alguns conceitos acerca da Responsabilidade Social Empresarial, situando, como elemento mais importante deste conceito, a criação de empregos.

Sob este ponto de vista, afirma que “a terceirização só faz sentido quando não desrespeita esse princípio. Jamais será socialmente digna quando provocar desemprego. Somente se poderá aceitar a geração do desemprego parcial, em virtude da terceirização, se tal fato, comprovadamente, vier a proteger os demais empregos” (SILVA, 1997, p. 115).

O autor (1997, p. 117) ainda explana que “se a terceirização de alguma atividade é importante do ponto de vista da racionalização, produtividade, qualidade, custos, tecnologia, faça-a, mas não promova desemprego. Não há terceirização que valha este preço”. Ilustra sua afirmação através do noticiário cotidiano, argumentando:

- “seqüestros: pode ser você, empresário;
- “simples roubos de tênis, acompanhado de lesões corporais ou até mortes: o filho do empresário pode ser a vítima;
- “estupros (a motivação pode ser a vingança social): entes familiares?
- “Assaltos, roubos, furtos, latrocínios...Não seria o nosso descaso com a responsabilidade social parte importante destes desvios de comportamento?”.

(SILVA, 1997, p. 117).

Leiria (1993), coadunando em diversos pontos com autores como Queiroz (1992) e Pereira (2003), aponta como aspectos negativos da terceirização o aumento de risco a ser administrado, dificuldade no aproveitamento dos empregados já treinados, demissões na fase inicial, mudança na estrutura do poder, falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais, custo das demissões, relação com os sindicatos, má escolha de parceiros, má administração do processo e aumento da dependência de terceiros.

Alguns destes aspectos negativos seriam inerentes ao próprio processo de terceirização, enquanto outros decorreriam da incompetência, má administração ou escolha errada dos fornecedores.

Requer-se, para tanto, a realização prévia de uma detalhada análise de todo o processo, desde a escolha do parceiro até o impacto incorrido na cultura organizacional, recomendando-se a análise comparativa com o que de melhor há no mercado (LEIRIA, 1993).

As técnicas de gestão, de maneira geral, requerem cuidados na sua implementação, pois os riscos e oportunidades são inerentes à mudança (ALVAREZ, 1996). A terceirização, para Alvarez (1996, p. 65), “mesmo não sendo uma técnica nova, já que comprar serviços ou bens de terceiros é prática comum de muitos anos, vale ressaltar que ela vem assumindo novos contornos e produzindo efeitos até então desconhecidos”.

Alvarez (1996) explica alguns dos cuidados mais relevantes a serem notados nas organizações na aplicação da terceirização, tendo em vista a evitar o insucesso ou os “acidentes” ocasionados por um projeto mal planejado e executado.

Dentre os principais cuidados apontados pelo autor (1996) estão:

- Definição de atividades-fim: sendo mais importante para as empresas interessadas em resguardar a execução de sua atividade-fim, mas também deve ser considerada como etapa inicial da implementação em organizações que não têm este tipo de preocupação;
- Desenvolver um programa de conscientização dos funcionários: um cuidado a ser tomado no intento de evitar resistência interna quando da aplicação da terceirização e a perspectiva de perda do emprego. Tal programa deve envolver a organização de maneira geral, passando por todos os níveis hierárquicos aberta e diretamente. A transparência do processo de comunicação deve visar a percepção das vantagens e comprometimento dos funcionários na implementação da terceirização. A comunicação evita ainda a “ciúmeira interna” e a desinformação;
- Avaliar os ganhos de qualidade e eficiência: o objetivo da terceirização não deve estar, prioritariamente, na redução de custos, constituindo este grande parte do problema na aplicação da terceirização. Deve-se procurar agregar valor ao negócio, colocando este objetivo acima da redução de custos, importando, nesta perspectiva, os ganhos para os clientes. Contudo, apesar de não constituir prioridade, os custos devem sim ser levados em consideração, principalmente como ponto de referência na comparação da atividade realizada pela própria empresa ou por terceiros;

- Avaliar processo de trabalho e de recursos de terceiros: este cuidado está intimamente ligado ao anterior através da busca primordial da qualidade e eficiência. Não se deve contratar um terceiro antes de avaliar os processos de trabalho a ser implementado e os recursos humanos e materiais a serem empregados;
- Analisar aspectos contratuais: as chances de sucesso de uma parceria estabelecida sob um contrato mal formulado ou pendente de equilíbrio e flexibilidade são poucas. O contrato deve dispor ainda sobre padrões de qualidade e segurança, considerando as especificidades de cada realidade organizacional;
- Questão social: a terceirização envolve, naturalmente, uma questão social no sentido de trazer consigo a necessidade de dispensa de pessoal. “A sugestão para minimizar esse impacto é de transformar funcionários em pequenos empreendedores [...]” (ALVAREZ, 1996, p. 71). Deve-se atentar para problemas como a manutenção do vínculo trabalhista e, conseqüentemente, processos judiciais contra a empresa. Esta opção ainda facilita o processo de terceirização, pois mantém a continuidade do serviço sem um choque cultural muito profundo;
- Qualificação do terceiro: a contratação deve preferir empresas já estabelecidas no mercado e reconhecidamente idôneas. Para Alvarez (1996, p. 73) “não há dúvida de que só se obtém bons resultados em uma parceria quando as partes, além de estarem empenhadas em conquistar objetivos, assumam uma conduta digna, fundada em preceitos éticos e morais”;
- Treinamento: a busca pela qualidade deve estender aos terceiros o treinamento adequado para manutenção do padrão de qualidade e procedimentos estabelecidos quando a atividade terceirizada ainda estava sob execução da própria organização;

- Exclusividade: a dependência econômica do terceiro pode proporcionar problemas jurídicos quando se entende, a partir deste ponto, o vínculo empregatício, devendo, portanto, ser evitada pela empresa contratante. Inversamente, a organização contratante deve manter sua flexibilidade, não dependendo do terceiro em nenhum aspecto técnico ou contratual;
- Auditoria de qualidade: “A terceirização não deve ocorrer se não forem possíveis indicadores de performance do fornecedor” (ALVAREZ, 1996, p. 74). A auditoria de qualidade deve buscar não somente a manutenção da qualidade do serviço prestado, mas também a redução de riscos por falta de idoneidade da contratada.

Na seção específica do seu trabalho sobre as falhas da terceirização, intitulada “Malogros”, Alvarez (1996, p. 75) inicia seu texto explanando que “os riscos de insucesso rondam toda e qualquer iniciativa no campo empresarial. Foi assim com as técnicas administrativas de cunho sociológico e psicológico, está sendo assim com as novas técnicas ditas japonesas e é assim com a terceirização”.

Para o autor, a terceirização, apesar de ser um processo antigo, está sob “nova roupagem”, obscurecendo a interpretação de muitos interessados pelo tema. “A terceirização, a partir de suas novas características, exige modificações na cultura empresarial [...]” (ALVAREZ, 1996, p. 76).

Os chamados malogros da terceirização apontados por Alvarez (1996) são: a centralização, disputas de poder caso a cultura organizacional não esteja preparada para implementação do processo; incompatibilidade cultural; “caixa-preta”, observada mais acentuadamente quando do envolvimento de alta tecnologia no processo, sendo o ceme deste mantido em sigilo pela contratada; inexperiência; aspectos jurídicos, com especial atenção para o risco de identificação de vínculos empregatícios; e baixa qualidade.

Alvarez (1996, p. 83), conclui que “é impossível eliminar todos os riscos inerentes a uma iniciativa do porte da terceirização; no entanto, eles podem ser diminuídos com a conscientização dos envolvidos de suas possibilidades de ocorrência”.

A solução destes problemas passa ainda pela mudança de postura em relação aos fornecedores, entre contratantes e contratadas. A nova postura requer agora a adoção do conceito de parceria, onde todos saem ganhando, com “o eu e o eles dando lugar ao nós” (ALVAREZ, 1996, p. 83, Grifo do autor).

Breithaupt (2004) indica tanto aspectos legais quanto operacionais como problemas decorrentes da terceirização, surgindo, principalmente de uma aplicação mal administrada ou planejada. Tais desvantagens podem ser encontradas em aspectos como: capacidade técnica do fornecedor, não correspondendo as reais expectativas ou necessidades da contratante; menor autonomia sobre as atividades executadas pelo terceirizado; problemas trabalhistas decorrentes da “mistura” dos empregados terceirizados aos demais; além de conflitos entre funcionários, decorrentes, em sua maior parte, de tratamentos diferenciados.

Dias (2002), ao tratar da terceirização em um centro de informática, expõe como um dos riscos ao processo de terceirização a necessidade de disponibilizar acesso a aplicativos e, por conseguinte, informações sigilosas da contratante aos empregados terceirizados.

O autor (2002) ainda indica riscos e desvantagens da adoção da terceirização de maneira mais geral, principalmente no que se refere a: dependência de um único fornecedor; despadronização; recomposição da equipe própria, para os casos em que a terceirização não dá certo; vazamento de informações confidenciais e desmotivação dos servidores. Dias (2002) propõe a elaboração de um plano de contingência para situações emergenciais de quebra de contrato, não cumprimento dos processos com a qualidade requerida pela contratante, falência ou concordata da contratada, além de outros eventos que exigem o preparo prévio da organização.

Dias (2002), em suas conclusões sobre a proposta de procedimentos para implementação da terceirização, afirma que:

A terceirização é uma técnica de administração moderna, eficaz, eficiente e prática, que visa trazer sensíveis ganhos para as empresas, no que diz respeito a agilidade de decisão, competitividade e, ao mesmo tempo, pode trazer uma considerável otimização econômica dos custos que pode ser redirecionada para o produto final.

Entretanto, as empresas que buscam simplesmente a redução de custos, desobrigação de encargos legais e sociais ou de benefícios concedidos aos empregados não estão realmente praticando a terceirização, tornando-se, desta maneira, um processo prejudicial para a sociedade (DIAS, 2002).

Apesar de não reconhecer uma única maneira de implementar a terceirização, Dias (2002, p. 57) afirma que:

[...] se forem praticados os diagnósticos previstos para a terceirização, as etapas para a sua implementação e prevenir-se contra os riscos e complicadores neste processo, a terceirização poderá ser para aqueles que a

adotarem com precisão, competência e excelência, um dos caminhos para o sucesso empresarial.

Alguns fatores restritivos ou desvantagens da terceirização, para Giosa (1997), são: desconhecimento, por parte da administração, do assunto; resistência a mudança e fechamento a tudo que é novo; dificuldade de encontrar parceiros adequados as necessidades da organização; dificuldades de coordenação e perda do poder de execução; falta de parâmetro dos custos internos, dificultando a comparação; custo das demissões; possível conflito com os sindicatos e o desconhecimento da legislação trabalhista.

Barcellos e Mello (2001, p. 5) afirmam que “a empresa, tendo conhecimento das vantagens e das restrições com relação a implementação da terceirização, deverá buscar um equilíbrio, onde sempre predomine o crescimento da empresa”.

A competitividade, redução de custos e a qualidade do produto ou serviço são pontos consensuais entre os autores pesquisados. As atuais características do mercado impõem às organizações maior flexibilidade, redução de custos e “aumento do valor proporcionado ao cliente”, constituindo a terceirização, portanto, uma ferramenta administrativa que possibilita a consecução destes objetivos através do foco em poucas atividades essenciais.

Alguns autores como Silva (1997), Dias (2002) e Fontanella, Tavares e Leiria (1994) expõem que terceirizar objetivando simplesmente a redução de custos traz apenas malefícios para a sociedade e para a própria empresa, quando muito, pode ser chamada de terceirização.

As desvantagens do processo de administração são, geralmente, colocadas como decorrência da má gestão ou falta de planejamento do processo de terceirização, isentando o conceito de terceirização que, “na teoria”, não é responsável pelas desvantagens observadas na prática organizacional.

As ações trabalhistas, tanto individualizadas no âmbito jurídico quanto manifestações políticas através dos sindicatos de classe, são apontadas por autores como Queiroz (1992) e Leiria (1993), como fatores que incentivam as organizações a implementar a terceirização, o que possibilitaria um maior controle sobre os trabalhadores, diminuindo os conflitos externos e internos da organização.

Quando abordam os aspectos sociais, ou a responsabilidade social empresarial, muitos dos autores pesquisados mencionam o desemprego no processo de terceirização. A divergência entre os autores, no entanto, mostra, basicamente, dois posicionamentos diferentes: a migração dos trabalhadores dispensados para outros setores da economia ou sua transformação em empreendedores; e o aumento do desemprego e precarização das relações de trabalho.

Há que se ressaltar que apenas Silva (1997), dentre os autores da teoria administrativa considerados neste trabalho, apontou para o segundo posicionamento. No entanto, como já mencionado anteriormente, para Silva (1997), a terceirização que busque apenas a redução de custos e não participe do desenvolvimento ativo da economia, não é terceirização ou, ao menos, não é uma “terceirização responsável”.

As vantagens mais comumente citadas foram a redução de pessoal, redução de níveis hierárquicos, flexibilização da organização, desburocratização e especialização de suas atividades, relacionando-se todas com o aumento da competitividade, da qualidade e da redução de custos.

2.1.4 Tipos de terceirização

A terceirização é, de maneira geral, caracterizada pela transferência de uma atividade sob controle da empresa para um terceiro. Contudo, percebem alguns autores diferentes tipos de terceirização, de acordo com variáveis diversas.

Para Queiroz (1992), três tipos diferentes de terceirização surgiram em consequência da ansiedade empresarial em implantar os projetos. A aplicação prática da terceirização, portanto, determinou tipos distintos de terceirização, com características e objetivos também diferenciados (QUEIROZ, 1992).

Apresenta-se a terceirização como: imprópria, ilegal ou verdadeira. Procura-se sintetizar as definições do autor (1992) para cada tipo, considerando-se suas principais características e objetivos.

A terceirização imprópria tem, por essência, os interesses individuais. Procura-se privilegiar posições privilegiadas, criando situações fictícias ou simuladas, tendo no preço o fator decisivo na negociação. A qualidade dos serviços prestados é aquém do esperado, utilizando-se mão-de-obra sem a preocupação com especialização ou treinamento. De acordo com Queiroz (1992, p. 30) “explora-se a força de trabalho, causando a desmotivação, baixa produtividade e alta rotatividade na mão-de-obra e aumenta as reclamações trabalhistas”.

Considerando ainda a terceirização imprópria, Queiroz (1992) expõe o aumento dos riscos trabalhistas e previdenciários; sugerindo, este tipo de terceirização, o descumprimento das obrigações trabalhistas; baixa remuneração dos trabalhadores; interferência do contratante para garantir um mínimo de qualidade; abusos e irregularidades nos registros trabalhistas; inexistência de exames médicos regulares; artifícios diversos para evitar tributação; demissões

e readmissões fraudulentas; fraudes nos pagamentos de direitos trabalhistas, como férias e 13º, no intuito de obter ganhos indevidos; despreocupação com a segurança do trabalho; não pagamento dos adicionais de insalubridade; descumprimento de acordos coletivos. Queiroz (1992, p. 31) conclui que esta terceirização imprópria é “inadequada e ultrapassada” sendo “a contratação, apenas e simplesmente, de terceiros, para levar vantagem”.

Para a terceirização do tipo ilegal, “prevalece a intermediação da mão-de-obra, mascarando a relação de emprego entre a empresa contratada e os seus empregados” (QUEIROZ, 1992, p. 31). O risco trabalhista é “altíssimo”, constituindo-se o aluguel da mão-de-obra por mais de 90 dias, “exploração da mão-de-obra de forma explícita”, supervisão direta sobre os empregados da contratada e contratação de empresas com exclusividade no fornecimento de serviço.⁴

O terceiro tipo de terceirização, o “verdadeiro”, encontrado é caracterizado por Queiroz (1992, p. 32) ao afirmar que

O objetivo é o ganho de qualidade, especialização e eficácia empresarial, com a melhoria da competitividade. Prevalece a relação de parceria, confiança, atuação em conjunto, crescimento mútuo, comprometimento com resultados, com predominância da ética, lealdade e transparência das idéias e objetivos. Os parceiros se concentram nos atendimentos das necessidades dos clientes, oferecendo serviços com qualidade, preços e prazos compatíveis com os interesses de seus clientes.

No tipo de terceirização verdadeiro, os riscos trabalhistas e previdenciários são mínimos, contratando-se empresas especializadas e capacitadas com um contrato independente da gestão. Os instrumentos e a mão-de-obra são adequados ao serviço prestado e aos padrões de qualidade estabelecidos, constatando-se ainda uma remuneração salarial compatível e satisfatória, respeitando-se os acordos coletivos e os direitos trabalhistas. Para Queiroz (1992), na terceirização verdadeira, **não existe a exploração da mão-de-obra**, estando os parceiros perfeitamente sintonizados e cientes da sua responsabilidade e interesse pelo trabalho.

⁴ Estas afirmações do autor relacionam-se com o não cumprimento das legislações trabalhistas, cível e comercial em vigor no período em que escreveu. As transformações na legislação não alteram estas características apontadas por Queiroz (1992), não se encontrando mudanças significativas envolvendo a contratação de terceiros e prestação de serviços temporário.

Queiroz (1992, p. 33) afirma que “[...] nos dois primeiros tipos de terceirização, procura-se ganhar de forma individual, imediatamente, onde a lei de Gerson⁵ prevalece. Os interesses são opostos entre o contratante e o contratado”.

No entanto, no terceiro tipo, o foco é o estabelecimento de parcerias para que ambas as partes possam atuar com resultados quantitativamente e qualitativamente superiores (QUEIROZ, 1992).

Coge (apud DIAS, 2002, p. 24) descreve e caracteriza a terceirização de oito maneiras diferentes. Seriam formas da terceirização:

- Fornecimento de matérias-primas, ocorrendo pela substituição da produção pela compra de terceiros dos componentes do produto final da organização;
- franquias, sendo concedido o direito à utilização da marca e comercialização de produtos e serviços, geralmente, sob condições preestabelecidas;
- consultoria, ligado intimamente com o conceito de “capital intelectual”, tomando a forma de prestação de serviços altamente especializados;
- representação, caracterizada pela contratação de terceiros para atuar junto ao mercado comercializando produtos em nome da organização contratante;
- concessões, sendo descritas como “um acordo administrativo, com vantagens e encargos recíprocos, no qual se fixam as condições de prestação de serviço, levando-se em consideração o interesse coletivo na sua obtenção e as condições pessoais de quem se propõe a executá-lo por delegação do poder concedente” (DIAS, 2002, p. 24);
- autônomos, quando da contratação de pessoas físicas para realização de funções especializadas, geralmente profissionais liberais, atuando de maneira independente e com instalações próprias;
- empreitadas, objetivando resultados específicos e predeterminados em unidades de obra;
- contratação de serviços gerais e auxiliares, quando o terceiro exerce atividades-meio do contratante no local onde for designado, mais comumente utilizada para serviços de limpeza, copa e vigilância.

⁵ A denominada “lei de Gerson” está relacionada a uma frase pronunciada pelo jogador de futebol Gerson em um comercial de televisão nos anos 70 do século XX, ao dirigir a pergunta ao público: “Você também gosta de levar vantagem em tudo, certo?”.

Ramos (2002, p. 24) coloca os tipos de terceirização de acordo com o serviço a ser terceirizado, a saber:

- “Tipo 1: processo ligado às atividades da empresa. – Exemplo: Produção, distribuição logística, movimentação interna de materiais e operação;
- Tipo 2: processos não ligados à atividade-fim da empresa. – Exemplo: Publicidade e limpeza;
- Tipo 3: atividades de suporte à empresa. – Exemplo: Treinamento, seleção e P&D;
- Tipo 4: substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária”.

Pereira (2003), por sua vez, divide os tipos de serviços a serem terceirizados em duas áreas: serviços de tecnologia e processo do negócio. Aquele envolve infra-estrutura de rede, comércio eletrônico, *software*, telecomunicações e *website*, enquanto este se relaciona com equipamentos, finanças, contabilidade, logística, segurança, contato com clientes e recursos humanos.

A terceirização ainda é colocada por Queiroz (1992) de acordo com tipo de contrato do serviço a ser prestado. Dividem-se os tipos de contrato em: mão-de-obra temporária, autônomos, avulsos, com prazo determinado, com prazo indeterminado, trabalho eventual ocasional ou esporádico, empreitada, venda ou compra de serviços e representante comercial.

Cada tipo de contrato implica complicações jurídicas específicas e, muitas vezes, envolve diferentes tipos de serviço prestado, principalmente quando se relacionam com a classificação e especialização necessárias a prestação do serviço terceirizado. Queiroz (1992) aponta os diferentes artigos jurídicos que regem cada tipo de contrato, referenciando a capítulos anteriores, nos quais recomenda cautela quanto a contratação dos terceiros e ao modo como o processo é implementado e regulado posteriormente pela organização contratante.

2.1.5 Terceirização e Sindicatos

Um importante aspecto abordado por diversos dos autores pesquisados é a relação da terceirização com os sindicatos, seja na percepção da necessidade do dialogo ou nas conseqüências enfrentadas por estes com esta nova realidade no processo de trabalho e organização dos trabalhadores.

Silva (1997) afirma que muitos dirigentes sindicais estão abertos a negociação e ao diálogo, procuram aliar flexibilidade com determinação na defesa dos direitos trabalhistas. As terceirizações mais bem sucedidas seriam aquelas negociadas entre empresa e sindicato, constituindo um erro deixar estas organizações de classe de fora do processo.

Silva (1997, p. 73), no capítulo de seu livro em que relaciona os aspectos políticos da terceirização, expõe:

Temos notado muita coerência na postura sindical: descartam o conformismo diante da terceirização, mas reconhecem publicamente que não podem colocar-se radicalmente contra o tema, reconhecendo a irreversibilidade desta conjuntura, e buscam assumir sua parcela de responsabilidade em um processo sobre o qual podem exercer influência em favor dos trabalhadores, enxergando que o crescimento da produção, novas tecnologias, competitividade e modernização requerem alternativas, como o *outsourcing*.

Ao mesmo tempo em que repudiam iniciativas empresariais de incentivo a abertura de pequenas empresas “domiciliares” por ex-empregados, utilizando-se de mão-de-obra barata e desqualificada, empregos informais, subcontratos e “outros tipos tidos como de exploração de mão-de-obra”, os sindicatos reconhecem a necessidade de redução de custos e melhoria da qualidade (SILVA, 1997).

Após realizar estas observações, o autor questiona os motivos pelos quais muitos empresários optam por não envolver os sindicatos na discussão sobre terceirização. Afinal, “se existe seriedade, não há o que temer. Os sindicatos sempre vão proteger os interesses dos trabalhadores, mas não são cegos à modernidade” (SILVA, 1997, p. 74).

No caso brasileiro, a história de lutas, intransigência e, até mesmo, violência e atos de vandalismo emprestou aos sindicalistas uma imagem nada agradável às organizações, de contrariedade aos seus interesses de modernização (SILVA, 1997). O sindicalismo, principalmente na região do ABC paulista, cunhou expressões como o “custo ABC”, referenciando os altos salários ao forte combate sindical anterior. No entanto, esta foi “uma época de transição, já pertencente ao passado e já substituída por um posicionamento firme, mas amadurecido” (SILVA, 1997, p. 74).

A participação dos sindicatos é uma questão de bom-senso, afinal a terceirização afeta os trabalhadores e sua forma de organização, sendo este diálogo necessário desde as fases iniciais do processo para manutenção da confiança dos trabalhadores e minimização de traumas decorrentes da implementação do processo (SILVA, 1997).

Citando um trabalho realizado pelo sindicato dos metalúrgicos do ABC em fevereiro de 1993, intitulado “Os Trabalhadores e a Terceirização”, o autor (1997) busca explicitar esta abertura ao diálogo e à negociação por parte dos sindicatos ao mesmo tempo em que deixa claro algumas divergências da visão sindical e empresarial. No trabalho em questão afirma o sindicato que “protegidas pelo discurso que prega modernidade, competitividade e outras bandeiras simpáticas a qualquer pessoa sensata, as empresas fazem da terceirização, na verdade, novo campo de ataque aos direitos e conquistas históricas dos trabalhadores” (SINDICATO DOS METALURGICOS DO ABC apud SILVA, 1997, p. 75).

De acordo com Silva (1997, p. 75), “negar validade a estas afirmativas sindicais é mostrar desconhecimento da própria história do trabalho e do sindicalismo”. Para o autor, desde 1888 até hoje o tratamento dado ao trabalho sempre foi exploratório, com exceções conquistadas pela luta dos sindicatos e trabalhadores e, em parte, pela maior conscientização de alguns empresários (SILVA, 1997).

A resistência dos sindicatos, portanto, concentra-se neste ponto, a manutenção dos direitos conquistados historicamente. A terceirização, quando não leva ao desemprego, transfere os trabalhadores para diferentes categorias sindicais, geralmente sem um histórico de luta e conquista de direitos por convenções coletivas de trabalho (SILVA, 1997).

A imagem dos sindicatos permanece, de certa forma, ligada ao movimento grevista e contestador do início da década de 80 do século XX, mas, segundo Silva (1997, p. 76), “sua mudança de postura atual, mesmo não abdicando de críticas contundentes contra a terceirização, é uma boa oportunidade de mudar essa imagem”.

A crítica do autor gira em torno dos resquícios ainda apresentados pelos sindicatos de contestação da classe empresarial, faltando, muitas vezes, a percepção de que a rapidez com que se realizam as mudanças, e as conseqüências para os trabalhadores decorrentes destes processos, são necessárias para adequar-se à competição global.

Como afirma o autor (1997, p. 76): “a pressa é necessária, uma vez que o isolamento protecionista, defendido pelos sindicatos, é sem dúvida a causa raiz do atraso tecnológico e da defasagem competitiva de nosso parque industrial”. Estas assertivas dizem respeito ao contexto brasileiro do sindicalismo e à abertura do mercado para as empresas nacionais na década de 1990, no entanto, levam em consideração aspectos gerais da implementação da terceirização e as características básicas das categorias sindicais.

O sindicato dos metalúrgicos do ABC (apud SILVA, 1997, p. 77), conclui que “de forma geral, o sindicato tem ainda buscado a negociação e contratação da forma pela qual a terceirização se dará concretamente, colocando suas condições dentro de um espírito de

efetiva modernização industrial e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores”. Considerando esta conclusão do sindicato, Silva (1997, p. 77) comenta: “há amadurecimento e coerência na posição sindical”.

A postura do sindicato relaciona-se com a transformação da terceirização em algo mais humano, sem abandonar dos seus princípios o sindicato moderno compreende a necessidade de modernização e competitividade, afinal sua existência também depende da manutenção dos empregos, garantidos pela sobrevivência da organização no mercado globalizado (SILVA, 1997).

Breithaupt (2004, p. 122) observa que, através da flexibilização das relações de trabalho, “o próprio poder de representação do sindicato se fragmenta, se flexiona, se curva”. A fraca atuação sindical em grande parte das empresas possibilita a implementação da terceirização e a utilização dos trabalhos de forma “polivalente” (BREITHAUPT, 2004).

A autora (2004, p. 188) ainda afirma que:

Segundo os sindicatos, as terceirizações com ex-funcionários, principalmente, são mal vistas, porque iludem o trabalhador e lhe tiram os direitos adquiridos em anos de luta, fazendo com que a empresa terceirizadora lucre com esta medida, acreditam que a intenção da empresa seja apenas reduzir custos fixos e operacionais.

As críticas dos sindicalistas concernentes à terceirização estão diretamente ligadas aos direitos trabalhistas conquistados com anos de luta e contestação. No entanto, nota-se uma mudança de postura na atuação sindical, voltando-se agora para o diálogo e o direcionamento de forças para políticas públicas e decisões do governo, além de exigências quanto à adoção de novos valores éticos e morais (BREITHAUPT, 2004).

Queiroz (1992) reconhece, no Brasil, duas diferentes correntes sindicais: uma “voltada para os resultados” e outra “voltada para o enfrentamento direto”. Observa o autor que, com relação à terceirização, estas duas correntes apresentam premissas muito próximas, constituindo-se como fundamentos básicos os seguintes:

- A definição das áreas a serem terceirizadas deve ser clara e objetiva, fundamentada em um planejamento e não realizada por simples modismo ou entusiasmo leviano;
- O tomador deve estar ciente de quais são seus encargos nas atividades a serem terceirizadas;
- A realização da terceirização deve basear-se numa parceria responsável;

- O público interno do tomador deve saber como se relacionar corretamente com os parceiros externos;
- A busca de parceiros deve voltar-se para empresas especializadas e já consolidadas no mercado;
- Incentivar a criação de empresas a serem administradas por ex-funcionários, reconhecidos por sua especialização e experiência relacionados à atividade terceirizada;
- Desenvolver empresas que pretendam terceirizar, mostrando as oportunidades de negócio e crescimento deste setor.

Estas premissas básicas dos sindicatos em relação à terceirização são apresentadas pelo autor no capítulo intitulado “A visão sindical da terceirização”, onde também recomenda como os sindicatos devem se comportar ao se referirem a este processo.

De acordo com Queiroz (1992, p. 16) “os sindicatos devem abandonar a postura de contraposição radical à terceirização [...]”. Para tal mudança de postura, são indicadas algumas sugestões, como: participação, sem cooptação, e diálogo sobre a atual situação da terceirização; procurar evitar as demissões através da reabsorção dos trabalhadores pelo prestador de serviço; evitar a redução de salários e benefícios; manter um bom relacionamento entre as partes e preocupar-se com a segurança no trabalho (QUEIROZ, 1992).

Ao apresentar os problemas enfrentados pelas grandes empresas e, mais especificamente, os fatores externos destes, Alvarez (1996, p. 37) indica a terceirização como alvo da ação sindical, afirmando que “na direção da grande empresa eles exercem seus poderes com plenitude e, em muitos casos, alcançando seus objetivos”.

Para Alvarez (1996) as reações sindicais às ações empresariais são variadas, manifestando-se em “operações tartaruga”, longas greves ou, até mesmo, “quebra-quebra”. Devido ao fato dos direitos trabalhistas, bem como perdas salariais e demissões nortear as pautas sindicais, a terceirização se apresenta como ameaça aos sindicatos (ALVAREZ, 1996).

As diferenças salariais entre os contratados diretos e os terceirizados, a falta de estabilidade no emprego, participação nos lucros, dentre alguns outros itens apontados pelo autor, “[...] vêm sendo arduamente negociadas com as empresas e, em alguns casos, com a mediação e até participação do governo, como representante do interesse geral” (ALVAREZ, 1996, p. 38).

Uma importante questão ainda é abordada pelo autor (1996), quando observa a descentralização das atividades e pulverização dos trabalhadores em cada categoria, diminuindo a representatividade do sindicato. Constitui, esta perda de “poder de fogo” no momento da negociação com os empresários, uma das principais sustentações dos argumentos sindicais para rejeição da terceirização.

Segundo Alvarez (1996, p. 38), “o contra-argumento mais convincente é o de que [a terceirização] não diminui o número de empregados ou elimina a contribuição sindical, mas realoca esses componentes com o favorecimento da aproximação de pessoas que detêm participação no processo, otimizando-o”. A rejeição dos sindicatos, portanto, é consequência da incapacidade de trabalhar com atividades desconcentradas (ALVAREZ, 1996).

Para o autor, um possível caminho para superar a atuação sindical oposta a implementação da terceirização, é sua inclusão no processo, envolvendo o sindicato no processo de mudança, de forma a permitir maior interação, diálogo e negociação entre empresa e sindicato (ALVAREZ, 1996).

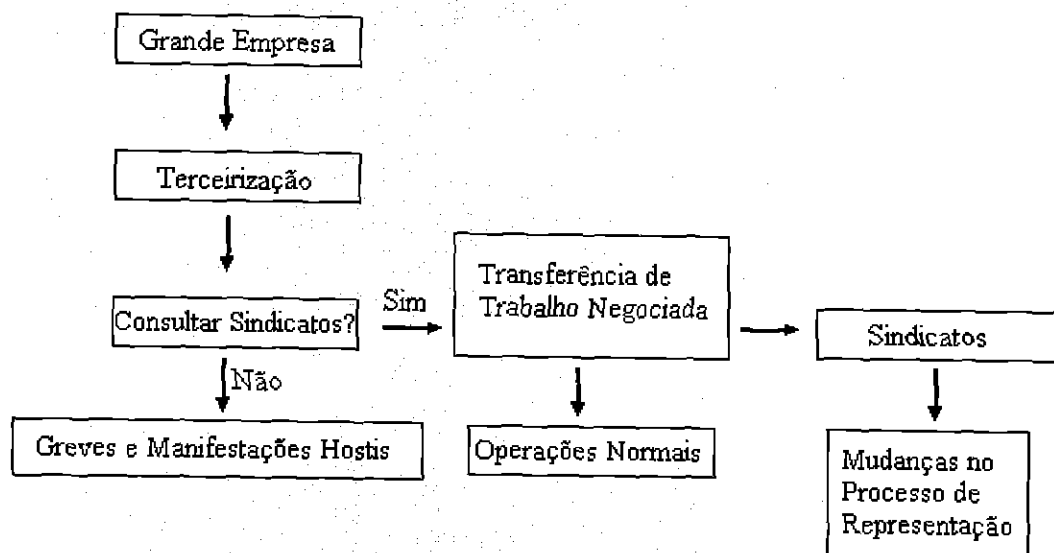
Alvarez (1996, p. 39) argumenta que:

É preciso [...] mostrar-lhes que a superação dos obstáculos de natureza econômica, através da terceirização, pode ocorrer naturalmente, sem prejuízos a seu poder de fogo, bastando apenas que esses sindicatos promovam mudanças, de modo a captar a representação de funcionários de negócios menores. Se não o fizerem, e é preciso sensibilizá-los, embarcarão no mesmo risco a que se submete a grande empresa, o da extinção.

Neste sentido, compreende o autor (1996) que, o futuro dos grandes sindicatos, assim como o das grandes empresas, é bastante incerto, na medida que aqueles dependem destas e de uma grande concentração de trabalhadores em um mesmo local e sob a mesma categoria para existirem. Os sindicatos, assim como as empresas, tendem a diminuir suas dimensões, atendendo as expectativas e exigências por flexibilidade impostas pelo movimento do mercado.

Alvarez (1996) sintetiza, em uma figura, as consequências para o processo de terceirização das diferentes condições de participação do sindicato nas negociações da implementação e planejamento da terceirização.

Figura 1: Participação dos sindicatos no processo de terceirização



Fonte: Adaptado de Alvarez (1996, p. 40).

Percebe-se a simplificação realizada pelo autor na figura 1, relacionando a especificidade da realização deste processo nas grandes empresas. É importante ressaltar que, apesar de a figura indicar uma determinação bastante simples, o autor faz estes apontamentos de maneira geral, resguardando certa especificidade de cada empresa e sua relação com os sindicatos.

Não consultar os sindicatos na implementação da terceirização gera greves e manifestações hostis às tentativas de modernização organizacional, enquanto envolvê-los nas negociações permite uma maior tranquilidade em todo o processo, alterando ainda o modo como os sindicatos passam a representar os trabalhadores.

Para Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 39) “a participação dos sindicatos, de associações comerciais, e de prestação de serviço, pode auxiliar sobremaneira na identificação e no desenvolvimento de parceiros”. Estas considerações são realizadas no intuito de reforçar a organização como “ente social”, que se integra e se encontra em uma relação de troca com a comunidade.

Neste sentido os autores (1994, p. 39) argumentam que “[...] em tese, todos tem a ganhar com o processo. Porém poucos sabem disso. É de responsabilidade da contratante difundir esta idéia, a fim de envolver ao máximo o público externo”.

A abordagem da terceirização e sua relação com os sindicatos dada por Fontanella, Tavares e Leiria (1994) corresponde a uma observação dos discursos e da prática sindical no

Brasil. No entanto, apontam-se argumentos de maneira generalizada, correspondentes a relação mais ampla entre empresa, sindicato, trabalhadores e terceirização.

De acordo com Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 40): “Sabe-se que, a priori, os sindicatos são contrários aos processos de terceirização, ou melhor, sabia-se. Hoje a própria CUT (Central Única dos Trabalhadores) tem opinião própria a respeito, posicionando-se de modo responsável, e isto é elogiável”.

Os autores, ao apresentarem trecho de um texto do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo de 1992, abordando a terceirização como importante ferramenta para modernização empresarial e desenvolvimento da competitividade e qualidade, afirmam que “é lógico que o texto diz também horrores sobre a terceirização. Mas ao fazer isso, remete-se a casos concretos e não à terceirização em tese” (FONTANELLA, TAVARES E LEIRIA, 1994, p. 40).

A representatividade dos sindicatos também é alterada na visão de Fontanella, Tavares e Leiria (1994), consequência das diferentes categorias dos trabalhadores pertencentes as diferentes empresas contratadas, cada qual especializada em uma área diferente. A representação, portanto, abarca diferentes entidades sindicais, o que acaba por exigir uma adaptação dos sindicatos tradicionais, cada vez menores e menos representativos (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994).

De acordo com os autores (1994, p. 40), “sindicatos representando classes mais segmentadas, tem atuação diferenciada do padrão anterior, pois com este evento – a segmentação – tem alterado o modo de arrecadação”. Na prática tradicional, apenas um sindicato arrecadava quase tudo, enquanto na prática atual, os grandes sindicatos perdem para que os demais possam ganhar (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994).

Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 41) explanam que “agora, os sindicatos têm de negociar entre si a representação global dos empregados, o que é contemporâneo, e está acontecendo de uma forma sadia no mundo todo [...]”. Seguem afirmando que “a empresa que negociava uma só vez ao ano, na atualidade negocia com diversas entidades sindicais (e centrais) e de forma permanente. Isso melhora seu processo de interação com o social e agrega valor a cada negociação” (FONTANELLA, TAVARES E LEIRIA, 1994, p. 41).

Ao analisar o ponto de vista dos sindicalistas, apontam os autores (1994, p. 41) para os seguintes questionamentos: “Um empresário não gritaria se tivesse sua clientela reduzida? Por que o sindicato não procederia da mesma forma, ao ver também a sua clientela reduzida?”. A resposta encontra-se numa análise global, sendo necessário voltar-se para o aspecto social para compreender estas questões (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994).

No segundo capítulo de seu livro, “O lado (des)humano da terceirização”, intitulado “O que está em jogo na opção pela terceirização?”, os autores resgatam um depoimento de Vicentinho, apelido de Vicente Paulo da Silva, ex-presidente da CUT, quando este afirma: “Descobri que não adianta fazer greve de fome ou ficar gritando na frente de fábrica. Se o sindicato não ajudar a encontrar uma solução ele fecha mesmo e você perde o emprego. É burrice imaginar o Brasil isolado da economia mundial” (VICENTE DE PAULO DA SILVA apud FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994, p. 22).

Acerca desta afirmação, concluem os autores (1994, p. 22) que “esta verdadeira e ousada conclusão, cunhada no rico processo experimental, informa que o sindicalismo de ontem está deixando de existir e, o empreendimento de hoje precisa também sintonizar-se a essa nova realidade”.

Silva (1997, p. 84), por sua vez, argumenta que “a não-convergência de interesses ou de ideologia não quebra porém o pragmatismo sindical, que jamais deverá ser confundido pelos empresários com tolerância”. A terceirização que precariza as relações de trabalho e os direitos trabalhistas será combatida pelos sindicatos, enquanto uma terceirização compreendida como elemento de reorganização da empresa com vistas ao aumento de competitividade através de maior produtividade, merece atenção dos sindicatos (SINDICATO DOS METALURGICOS DO ABC apud SILVA, 1997).

Neste sentido, Silva (1997, p. 85) afirma que “a visão sindical dá um banho de sensatez. A terceirização baseada apenas em custo é um enorme erro estratégico, com fatura a ser cobrada a curto prazo”.

Silva (1997) ainda discorre sobre o encolhimento das bases sindicais, as preocupações e as reivindicações sindicais, as mudanças de base territorial e o fortalecimento sindical nas áreas de serviço. O processo de terceirização e, de maneira geral, a fragilidade dos empregados terceirizados promove grandes alterações na atuação sindical, pois os sindicatos agora encontram sua base diminuída pela mudança de categoria dos trabalhadores e, até mesmo, sua dispersão física (SILVA, 1997).

Com relação às preocupações e reivindicações sindicais, Silva (1997, p. 87) expõe que “além das naturais reações, os sindicatos demonstram preocupação com vários aspectos e procuram corrigir os prováveis resultados maléficos com reivindicações, sempre com o intuito de preservar os empregos e evitar a degradação das condições de trabalho”.

As mudanças de base territorial, para Silva (1997), representam um importante fator a ser considerado pelos sindicatos e centrais sindicais, tendo em vista a migração e implementação de diversas empresas em regiões cuja base sindical é ainda muito frágil ou, até

mesmo, inexistente. De acordo com Silva (1997, p. 92), “a globalização atraiu um grande número de novas empresas, que estão se instalando em regiões de pouca tradição sindical, carregando terceirizações e mudanças de categoria e de base sindical”.

Em virtude da terceirização ocorrer, predominantemente, no setor de serviços, observa-se o crescimento da sindicalização desta categoria, principalmente como tendência, e não como uma prática concreta (SILVA, 1997). Segundo Silva (1997, p. 97): “Logo estaremos assistindo a esta categoria [empregados do setor de serviços], embora fragmentada por fábricas e escritórios, procurando a união e clamando por justiça social, ou seja, salários”.

Para Silva (1997), os trabalhadores terceirizados podem encontrar-se, atualmente, sob duas condições distintas:

- Espalhados no interior das empresas tomadoras, prestando diferentes tipos de serviço, como alimentação e limpeza, por exemplos;
- Concentrados em fornecedoras, pequenas e médias empresas dispersas por regiões distintas.

“Na primeira circunstância, aliado ao baixo nível de escolaridade desses terceiros, o conhecimento da atividade sindical é vago e acompanhado com curiosidade nos movimentos da categoria preponderante da empresa em que prestam serviços” (SILVA, 1997, p. 112). O medo de represálias ainda é predominante, porém, timidamente os terceirizados expõem seus problemas aos líderes sindicais da empresa contratante (SILVA, 1997).

A situação sindical para os terceirizados englobados no segundo caso parece ser mais complicada, dificultando a ação do sindicato da empresa tomadora em favor dos empregados terceirizados (SILVA, 1997).

O autor indica, para o futuro, o nivelamento das diferentes categorias e o aumento da representatividade dos terceirizados através dos sindicatos. Para Silva (1997, p. 113) “o predomínio dos interesses patronais sobre os trabalhadores, consequência de forças desniveladas, pode em um futuro próximo gerar cobranças rancorosas, respaldadas pela memória dos atuais e antigos trabalhadores”.

Silva (1997, p. 113) ainda segue afirmando que:

Se hoje os empresários, pela intimidação e promessas de manutenção do emprego, mantêm o poder de barganha, devem pensar que este baseia-se em um trato quase individual com seus empregados. O ‘coletivo’, como freqüentemente citado pelos sindicalistas, tem uma força devastadora, que

não se aconselha a ninguém testar. E o trato individual será com certeza substituído pelo entendimento com o 'coletivo'. E aí a coisa se complica. O indivíduo é simples, cidadão consciente de suas responsabilidades, chefe de família, está sempre preocupado com a conta do armazém, com a sobrevivência de seus dependentes, com a farmácia, com o material escolar dos filhos, etc. Tem individualmente sua personalidade.

No intuito de não repetir a história de greves, revoltas e violência contra as empresas e empresários, Silva (1997), propõe que não se faça diferença entre sindicatos fortes e fracos, afinal, para o autor, o nivelamento é apenas uma questão de tempo, possibilitando a inversão do poder de barganha no processo de negociação.

As diferentes perspectivas dos autores pesquisados sobre os sindicatos indicam, de maneira geral, uma alteração no comportamento destes, passando a atuar de forma mais participativa na empresa através de diálogo e negociações. A visão do sindicato combativo e contestador cede espaço para um sindicato configurado pela desistência da combatividade e enfrentamento direto e abandono do reconhecimento da luta de diferentes interesses envolvidos na disputa e adotando uma postura de diálogo, negociação e participação.

Os autores, ao dialogar com os empresários, apresentam a necessidade de estabelecer um relacionamento aberto e participativo com os sindicatos, acolhendo-os na mesa de negociação. Silva (1997), por exemplo, afirma que a visão sindical, em alguns pontos específicos, é mais avançada que a visão empresarial preocupada exclusivamente com custos, sendo indicado, neste sentido, a participação dos trabalhadores, através dos sindicatos, para construção de uma "terceirização responsável".

O diálogo com os sindicatos não só permite a implementação da terceirização de forma muito mais tranqüila e pacífica, como também garante um bom relacionamento da empresa com a sociedade de maneira geral.

A fragmentação do poder sindical e a redução de sua representatividade é colocada de forma natural pelos autores pesquisados. Através da terceirização a categoria representada por um sindicato é "dispersada", categorizando-se os trabalhadores de diferentes maneiras, passando a representação, portanto, para diferentes sindicatos. As considerações e recomendações aos empresários, dadas pelos autores, envolvem a discussão desta redução de "poder de fogo" no momento das negociações e a reestruturação dos sindicatos e sua forma de representação dos trabalhadores, consequências do processo de terceirização.

Frente ao desaparecimento do poder dos sindicatos, alguns autores, como Silva (1997), indicam, como tendência, o crescimento da representação sindical no setor de serviços. A mão-de-obra deslocada da indústria para os serviços pela terceirização também acabaria por

se organizar nos moldes tradicionais dos sindicatos que, no entanto, dispunham de menor representatividade em cada categoria e teriam seus “poderes” iguais em relação aos demais sindicatos.

2.2 Teoria da Regulação e acumulação capitalista

Entende-se como necessário nesta parte do trabalho elaborar uma construção teórica mais abrangente, englobando uma série de fatores na análise de um fenômeno histórico, econômico e social. A insuficiência da teoria administrativa pesquisada para uma construção conceitual que sirva de base para uma análise mais apurada em um segundo momento deste trabalho acaba por exigir a apresentação da Teoria da Regulação, de forma a permitir uma compreensão mais completa do objeto em questão.

Neste sentido, procurar-se-á demonstrar alguns aspectos básicos desta corrente do pensamento na economia política.

De acordo com Franchini e Castro (2004, p. 1) “para os idealizadores da teoria da Regulação, a teoria econômica padrão deve ser superada em alguns pontos, na medida em que parte de suas análises e preposições apresenta falha”. A principal diferença da chamada teoria econômica padrão da teoria da regulação é a consideração, por parte desta, dos aspectos históricos, sociais e as transformações estruturais da sociedade. Para os autores (2004, p. 1) “[...] o fechamento da economia, que não se preocupa com os movimentos sociais ou com a complexidade dos processos políticos fazem da teoria econômica padrão uma disciplina prescritiva e inoperante em termos de análise do que de fato ocorre na economia”.

No intuito de melhor compreender o desenvolvimento econômico e as crises de períodos econômicos determinados os teóricos da Escola Francesa da Regulação (EFR) buscavam a base para seus trabalhos em “quatro hipóteses fundadoras” (FRANCHINI E CASTRO, 2004). Um maior destaque foi dado às questões sociais e políticas integradas à lógica econômica. Segundamente atribuiu-se maior importância para delimitação precisa do espaço e período nos quais se pode legitimar uma adequação entre seus conceitos de base e os fenômenos estudados (FRANCHINI E CASTRO, 2004). Outra hipótese trata a historicidade dos fenômenos econômicos e sociais, incluído aqui o processo de desenvolvimento da economia capitalista. Franchini e Castro (2004, p. 1) afirmam ainda que “por fim, a Teoria da Regulação tinha por ambição explicar com o mesmo conjunto de hipóteses o maior possível de fatos observados dos anos 50 até os dias de hoje”.

Sampaio (2003, p. 1) afirma que “a EFR tem como principal característica a rejeição do paradigma neoclássico de independência entre o econômico e o social. Repousa suas teorias tanto nos aspectos concretos do processo de produção quanto nas formas sociais globais”.

A teoria da regulação surge após a crise que demarcou uma ruptura frente ao grande crescimento econômico observado na década de 1960. De acordo com Franchini e Castro (2004, p. 11) “as transformações das estruturas produtivas e das formas de organização e, sobretudo, as respostas para a crise das diversas correntes do pensamento econômico modelaram uma nova configuração em termos de teoria econômica”.

Os autores (2004) ainda afirmam que esta crise é vista pelos teóricos da Escola Francesa da Regulação como um esgotamento do modo de regulação vigente. Modo de regulação tal criado para superação da crise dos anos 30. Franchini e Castro (2004, p. 11) afirmam que “cada crise é encarada em seu próprio contexto, considerando-se as formas institucionais em vigor. Sua superação exigiria, portanto, a emergência de um novo modo de regulação para a economia”.

A escola da regulação surge a partir de um trabalho de Michael Aglietta, no ano de 1976. Para Sabóia (apud FRANCHINI E CASTRO, 2004), apesar de Aglietta não ter sido o primeiro autor a utilizar o termo “regulação” nas ciências sociais, foi o seu trabalho que deu origem ao desenvolvimento do corpo teórico da Escola Francesa da Regulação.

Segundo Franchini e Castro (2004, p. 11)

Aglietta tinha por principal objetivo compreender as transformações do capitalismo no século XX através de duas separações, a saber: mercadoria e assalariamento. Tais fatores do sistema econômico produtivo produzem formas sociais que se entrelaçam e geram, transitoriamente, uma série de regularidades, designadas ‘regime de crescimento’.

A abordagem realizada pelos teóricos da Escola Francesa da Regulação pode ser diferenciada em três níveis diferentes de abstração: os modos de produção e sua articulação, regularidades sociais à acumulação entre dois períodos de crise e, por fim, as configurações específicas das relações sociais em período e locais determinados (FRANCHINI E CASTRO, 2004).

A Escola Francesa da Regulação utiliza-se de alguns conceitos fundamentais na elaboração de seus estudos e pesquisas acerca da economia e da sociedade. Alguns dos

conceitos fundamentais necessitam serem observados, como regime de acumulação e modo de regulação, para devida compreensão e utilização como referência no restante do trabalho.

Considerando-se o aspecto da realização de um modelo de desenvolvimento em um nível nacional, pode-se analisá-lo sob três aspectos diferentes: um modelo de organização do trabalho, um regime de acumulação e um modo de regulação (LIPIETZ, 1991).

Um modelo de organização do trabalho: também conhecido como “paradigma tecnológico” ou “modelo de industrialização” por autores com perspectivas de análise ligeiramente diferentes (LIPIETZ, 1991). De acordo com Lipietz (1991, p. 28) “trata-se de princípios gerais que governam a organização do trabalho e sua evolução durante o período de supremacia do modelo”. O modelo de organização do trabalho está relacionado tanto com a forma como o trabalho é organizado dentro da organização quanto com as formas de divisão do trabalho entre as diferentes empresas. Para o autor (1991, p. 28) “é claro que setores inteiros, ou regiões, podem ficar de fora do modelo, mas não deixa de ser um ‘modelo’ no sentido que os setores mais ‘avançados’, segundo esses princípios, inspiram a evolução dos outros”.

Um regime de acumulação: Segundo Lipietz (1991, p. 28), o regime de acumulação

são a lógica e as leis macroeconômicas que descrevem as evoluções conjuntas, por um longo período, das condições da produção (produtividade do trabalho, grau de mecanização, importância relativa dos diferentes ramos), bem como das condições de uso social da produção (consumo familiar, investimentos, despesas governamentais, comércio exterior).

Para Sampaio (2003), o conceito de regime de acumulação na teoria da regulação surge devido ao caráter geral e abstrato do conceito de modo de produção. Para o autor, regime de acumulação é um conceito intermediário, facilitando a compreensão e as mediações entre o regime de acumulação e o modo de produção. Sampaio (2003) apresenta a dificuldade de aproximação ou confronto direto da idéia de um modo de produção “puro” com a realidade social, apresentando um argumento de Boyer (1990, p. 68), quando este afirma que “seria raro que um modo de produção puro representasse a totalidade das relações constitutivas de uma formação social”.

Boyer (1990, p. 71), um dos principais componentes da Escola Francesa da Regulação, define o regime de acumulação como o “conjunto das regularidades que asseguram uma progressão geral e relativamente coerente da acumulação do capital, ou seja, que permitem absorver ou repartir no tempo as distorções e os desequilíbrios que surgem permanentemente ao longo do próprio processo”.

O regime de acumulação, portanto, não é algo necessariamente estável ou único e determinado para todo o modo de produção, devendo-se considerar possíveis rupturas, conflitos e a possibilidade de sua associação com as crises (SAMPAIO, 2003).

Franchini e Castro (2004, p. 17) procuram simplificar este conceito ao afirmar que “[...] a noção de regime de acumulação refere-se às formas de acumulação do capital ou, em outras palavras, à maneira pela qual se dá o processo de crescimento econômico capitalista”. Para os autores (2004) a acumulação é um processo inerente ao capitalismo, realizando-se sob formas e regimes diversificados. Portanto, para compreender adequadamente um regime de acumulação e suas diversas formas, cabe analisar as formas concretas e as contradições que o próprio regime de acumulação assume. Franchini e Castro (2004, p. 17) apontam que, “em termos concretos, isto se traduz em:

- a) analisar a evolução da organização da produção e as relações dos assalariados com os meios de produção;
- b) definir um horizonte temporal de valorização do capital;
- c) identificar como se processa a distribuição do valor, possibilitando a reprodução do sistema;
- d) determinar a composição da demanda social”.

O regime de acumulação, no entanto, representa somente um dos pontos fundamentais para compreender adequadamente, mesmo que de maneira breve, a teoria da regulação. Outro importante conceito, talvez o mais visível e proeminente, é o chamado modo de regulação.

Um modo de regulação: Para Conceição (2001, p. 159) o modo de regulação pode ser entendido como

o conjunto de regras e de comportamentos, tanto em nível individual quanto coletivo, tem a propriedade de compatibilizar ‘decisões descentralizadas’, em ambientes conflitivos, com as necessidades dos indivíduos e das instituições na lógica de todo o sistema; controlar o modo de acumulação; e reproduzir as relações sociais básicas, por meio de formas institucionais historicamente determinadas.

O modo de regulação é a composição de vários mecanismos que possibilitem o ajuste dos conflitos e comportamentos contraditórios dos indivíduos aos princípios do regime de acumulação (LIPIETZ, 1991). Essas formas de ajuste representam o costume dos assalariados e/ou empresários de se ajustarem, mesmo que contra sua vontade, ao modelo de

desenvolvimento vigente por reconhecê-los como válidos ou lógicos (LIPIETZ, 1991). De acordo com Lipietz (1991, p. 28) “[...] há, sobretudo, formas institucionalizadas: as regras do mercado, a legislação social, a moeda, as redes financeiras. Essas formas institucionalizadas podem vir do Estado (leis, circulares, o orçamento público), ser privadas (convenções coletivas) ou semipúblicas (a previdência social de tipo francês).

Sampaio (2003, p. 2) argumenta que “por sua vez, as formas institucionalizadas são as representações formais onde se operam as formas de regulação, ou seja, é através das formas institucionais que se relacionam os agentes econômicos induzidos pela forma de regulação”. De acordo com o autor (2003), os estudos e trabalhos em termos de regulação apontam cinco relações sociais que seriam fundamentais para suas análises. Franchini e Castro (2004, p. 17), corroborando a afirmação de Sampaio (2003), argumentam que “[...] no que diz respeito às diversas formas institucionais (estruturais) que compõem o modo de regulação, os teóricos da Escola da Regulação identificam cinco formas estruturais, a saber: a relação salarial; a forma monetária; a concorrência; a adesão ao regime internacional; e a organização do Estado”.

Para Sampaio (2003, p. 2) “a primeira delas é a relação salarial, ou a síntese das relações entre os diferentes tipos de organização do trabalho, o modo de vida e as modalidades de reprodução dos assalariados”. A relação salarial, portanto, pressupõe a relação entre capital e trabalho já determinada por uma série de mediações que, por sua vez, também foram historicamente determinadas. Esta relação, fundamental para compreensão de um modelo de desenvolvimento, passa pela consideração dos tipos de meio de produção, a forma de divisão social e técnica do trabalho, a capacidade de mobilização e dos vínculos dos assalariados à empresa, os determinantes da renda salarial direta ou indireta e a ligação do modo de vida dos assalariados e sua capacidade de aquisição de mercadorias (SAMPAIO, 2003).

Franchini e Castro (2004, p. 18) argumentam que:

As análises históricas e as comparações internacionais permitiram distinguir as diversas formas de relação salarial, dentre as quais destaca-se: concorrencial, quando o consumo dos trabalhadores está inserido na produção capitalista; taylorista, quando a organização do trabalho permite uma produção em massa, sem o modo de vida dos assalariados seja profundamente mudado; Fordista, que conjuga o desenvolvimento de normas de consumo e de normas de produção.

A relação salarial é entendida por Boyer (apud FRANCHINI E CASTRO, 2004, p. 18) “[...] como o conjunto de condições que regem o uso e a reprodução da força de trabalho”.

Considerando-se esta forma estrutural de um modelo de desenvolvimento advinda da separação dos produtores dos meios de produção, evidenciando a relação capital/trabalho.

Uma outra relação social fundamental para os regulacionistas é a gestão da moeda, caracterizada por Sampaio (2003, p. 2) como

um meio de relacionar os centros de acumulação com os assalariados e outros atores da economia mercantil. Teria o poder de manter as relações entre os espaços nacionais e internacionais, uma vez que constitui, por um lado, um dos atributos centrais dos Estados-Nações, tendendo a homogeneizar um espaço de circulação de mercadorias no interior de fronteiras essencialmente políticas.

A importância da gestão da moeda encontra ainda maior respaldo quando se compreende a influência que as dinâmicas das relações entre crédito e moeda exercem sobre a acumulação, produção e emprego, partindo do controle da emissão, circulação e utilização da moeda e do crédito como fomento para o setor produtivo (SAMPAIO, 2003).

Para Franchini e Castro (2004, p. 18) “[...] a importância da forma institucional moeda está ligada a seu papel de equivalente geral, isto é, de modo de conexão entre as unidades econômicas”. A gestão da moeda ultrapassa limites nacionais e estabelece relações tanto com espaços de circulação e de trocas amplas quanto com níveis menos abstratos de análise.

Sampaio (2003, p. 3) afirma que “a concorrência intercapitalista, surge também como relação social fundamental à medida que, estudar a articulação entre as leis de acumulação do capital e as leis da concorrência intercapitalista significa evidenciar o processo contraditório da relação salarial e de estratificação de duas classes sociais opostas (a burguesia e o proletariado) constituída por esta relação”.

Utilizando-se de um trabalho de Theret, Franchini e Castro (2004, p. 19) afirmam que “[...] as formas de concorrência indicam como se organizam as relações entre produtores. A Teoria da Regulação está mais ligada particularmente à análise das formas da concorrência passíveis de acarretar a transformação dos regimes de acumulação”. Sampaio (2003) argumenta que a intenção dos regulacionistas ao estudarem a concorrência intercapitalista como forma institucional é tratar do seu significado mais restrito; o modo de organização das relações entre as unidades produtivas, centro da acumulação fracionada, tendo em vista que essa relação social fundamental é base para o aprofundamento da contradição entre capital e trabalho na medida em que reforça a concentração de capital.

Sampaio (2003, p. 3) afirma que as abordagens da teoria da regulação apresentam, neste sentido, dois casos polarizados:

1. “Os mecanismos concorrenciais, quando a validação dos trabalhos privados deve ser definida *ex-post*, no mercado ou;
2. mecanismos monopolistas, caso prevaleçam certas regras de socialização *ex-ante* da produção para uma demanda social de montante e composição sensivelmente equivalente”.

Com relação à adesão ao regime internacional, Franchini e Castro (2004, p. 19) argumentam que esta “[...] reflete a configuração dos espaços econômicos e suas conexões, introduz a noção de áreas estratégicas que reflete as potencialidades oferecidas e restrições impostas pela economia dominante ao conjunto da economia mundial”. A Teoria da Regulação, neste ponto, procura destacar as especificidades da adesão de cada país ao regime internacional e suas conseqüências, tanto nacional quanto internacionalmente. Sampaio (2003, p. 3) explica que:

A forma em que se dá à adesão de cada país ao regime internacional é um elemento básico para compreender as forças que asseguram a coesão de todo o regime internacional. Esta questão não pode ser resumida à dicotomia economia aberta/fechada nem à forma como cada país adere ao regime, uma vez que uma mesma característica pode favorecer o crescimento de um país e, ao mesmo tempo, inibir, ou pelo menos dificultar este processo em outro país. Na realidade, a adesão do Estado-Nação ao regime internacional é fundamental para a divisão internacional do trabalho.

O regime internacional não determina por si só o funcionamento das economias nacionais, constituindo uma espécie de via de mão dupla, pois constitui-se através da multiplicidade dos diversos arranjos internacionais e ao mesmo tempo adquire certa autonomia das partes. As especificidades da economia internacional são fundamentais para compreensão de um modelo de desenvolvimento na perspectiva da teoria da regulação. Sampaio (2003, p. 4) afirma que “[...] deve-se conseguir definir, ou pelo menos entender, o equivalente de formas institucionais nacionais e apontar diferentes princípios de coesão com o regime internacional”.

A organização do Estado é a última forma institucional ou relação social fundamental componente do modo de regulação apontada pelos regulacionistas. No intuito de compreender melhor a relação entre Estado, capital e acumulação apresenta-se uma citação de Boyer (apud SAMPAIO, 2003, p. 4) que, apesar de longa, ilustra de forma precisa esta complicada relação:

De um lado, as formas da relação salarial e da concorrência interferem na gestão das transferências sociais e das despesas públicas de caráter econômico. De outro lado, o direito os regulamentos e as regras promovidas ou autenticadas pelo Estado têm um papel quase sempre determinante na difusão e, por vezes, na própria gênese das formas institucionais fundamentais. [...] Em função da multiplicidade e da complexidade destes vínculos entre intervenções do Estado e a atividade econômica, compreendemos por que foi possível associar a passagem de um regime de acumulação a outro, a uma mutação das formas do Estado. Circunscrito ou inserido, o Estado faz, portanto, parte integrante da definição, da montagem e depois da crise de todo e qualquer regime de acumulação”.

Sampaio (2003) afirma que, para Aglieta, as divisões da classe capitalista incorridas devido as formas de concorrência a impulsionam a buscar sua unidade através do Estado, consolidando seu domínio e impondo à sociedade as relações permeadas por este mesmo Estado. De acordo com Franchini e Castro (2004, p. 20) “as formas do Estado mostram como a organização das autoridades públicas se insere no dinamismo econômico. A complexidade dos compromissos na origem das intervenções públicas exclui as interpretações funcionalistas das ações do Estado”.

Como afirma Lipietz (1991, p. 28): “Assim, o regime de acumulação aparece como o resultado macroeconômico do funcionamento do modo de regulação, com base num modelo de organização do trabalho. E é o ‘conjunto’ que constitui um ‘modelo de desenvolvimento’”. As lutas sociais e políticas aparecem como demonstrações das contradições naturais de um modelo de desenvolvimento, delineando, progressivamente, as condições para o estabelecimento de um novo “tripé” (LIPIETZ, 1991).

A teoria da regulação, portanto, abrange uma série de fatores no desenvolvimento de sua análise. Dentre eles destaca-se a consideração do modo de organização do trabalho e a sua relação com o regime de acumulação e modo de regulação, sempre dentro de uma perspectiva histórica determinada.

3 METODOLOGIA

Para consecução dos objetivos e a fim de assegurar a confiabilidade deste trabalho é importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o projeto. Os procedimentos metodológicos compreendem as classificações da pesquisa, bem como as técnicas utilizadas e seus respectivos instrumentos.

Por tratar-se de um trabalho teórico e, especificamente, um trabalho de conclusão de curso, são muitas as limitações da pesquisa, devendo-se compreender o caráter exploratório da mesma e a busca da mais ampla utilização de dados secundários e confrontação de diferentes idéias, até mesmo opostas em sua conotação política.

A pesquisa científica pura, ou teórica básica, como conceituado de acordo com Minayo (apud ZANELLA, 2006, p. 29) “permite articular conceitos e sistematizar a produção de uma determinada área de conhecimento”. O autor ainda afirma ser parte dos objetivos deste tipo de pesquisa a criação de novas questões e a superação do que já fora produzido previamente.

Neste sentido pode-se afirmar com maior clareza algumas das limitações da pesquisa, inviabilizando-se a criação de uma nova teoria acerca do tema estudado, considerando-se a vasta literatura e o grande número de pesquisadores dedicados ao assunto em suas mais diferentes abordagens.

Zanella (2006, p. 29), citando Trijullo Ferrari (1982), afirma que “a pesquisa teórica procura melhorar o próprio conhecimento. Isso significa contribuir, entender e explicar os fenômenos”.

A complexidade do tema aliado ao tempo disponível para realização do trabalho permite que pouco seja produzido em relação à totalidade das pesquisas já publicadas. Nesta pesquisa procura-se, portanto, realizar um estudo teórico do tema sistematizando a produção prévia de diversos pesquisadores de diferentes linhas de pensamento.

Buscou-se o entendimento do tema, como exposto nos objetivos da pesquisa, através da pesquisa em livros, periódicos, artigos e a internet, bem como a comparação crítica dos trabalhos analisados.

A consulta bibliográfica e documental, como aborda Abramo (*In*: HIRANO, 1979, p. 40), “[...] pode ser encarado pelo pesquisador de duas maneiras: como um testemunho – um veículo de observações feitas por outros a respeito de determinados assuntos; e como um

objeto de estudo em si – o próprio assunto da pesquisa”. Continuando ainda: “A primeira forma é mais utilizada pelo historiador, enquanto a segunda é mais usual na análise de conteúdo, empregada geralmente por especialistas em Sociologia, Ciência Política, Administração, etc...”.

Procura-se inicialmente a realização de um levantamento bibliográfico a ser utilizado na construção do trabalho, bem como a posterior leitura e análise do material selecionado, sumarização e fichamento do material já estudado para posterior utilização.

Os critérios para escolha do material envolvem sua aceitabilidade e reconhecimento no campo científico e congruência com o tema abordado. Busca-se ainda a diversidade dos textos escolhidos, tanto por suas idéias como por sua relação com o tema, enfatizando diferentes visões sobre o mesmo assunto.

A pesquisa ainda pode ser classificada por seu caráter descritivo, como caracterizado por Triviños (apud ZANELLA, 2006, p. 31), A pesquisa descritiva procura “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Para tanto, não basta a exposição simples de idéias de diferentes autores, como também sua análise crítica. Como coloca Abramo (*In*: HIRANO, 1979, p. 43) sobre este tipo de pesquisa: “o conhecimento obtido, além de identificar o fato, descreve-o, caracteriza-o, procura mostrar como ele é [...]”.

Inicialmente foram pesquisados sessenta diferentes trabalhos da área da administração de empresas, direito e sociologia, dentre eles artigos, monografias, dissertações e livros tratando do universo de análise contido neste trabalho.

Foram selecionadas, para utilização efetiva na construção deste trabalho, as pesquisas que de maneira mais recorrente apareciam nos trabalhos publicados sobre terceirização, bem como a realização de análise através de resumos, sinopses, resenhas e sumários publicados em diferentes meios de circulação, tanto impressa quanto virtual.

Elaborou-se ainda um quadro de análise abaixo apresentado, visando sistematizar as categorias e elementos de análise utilizados para responder ao problema de pesquisa. O quadro constitui-se das categorias analíticas e seus respectivos elementos de análise, sintetizando a base do que foi utilizado para confrontar a teoria administrativa com suas limitações.

Categoria Analítica	Dimensões Essenciais
Visão Histórica	Fordismo
	Crise do Fordismo
Relação com as mudanças no capitalismo do século XX.	Pós-Fordismo
	Constituição da classe trabalhadora

Quadro 2: Quadro de Análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentado o quadro, explica-se alguns dos pontos centrais de cada categoria estabelecida como referencial teórico.

a) Visão histórica – Esta categoria é escolhida para confrontar a concepção de fenômenos, bastante comum na teoria administrativa, de forma ahistórica com uma compreensão mais ampla do movimento histórico, sua concretude, como determinação do movimento histórico real e não imaginário, e sua especificidade em um dado momento da história.

O fordismo e sua crise, como compreensão de um momento histórico, abrangem uma série de fatores que contribuem para o entendimento mais completo dos fenômenos, incluindo-se seu relacionamento com os aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais e históricos.

b) Relação com as mudanças no capitalismo do século XX – Da mesma maneira que a “visão histórica”, esta categoria permite compreender a relação do objeto de estudo com outras determinações, demonstrando uma abrangência maior que um conjunto de organizações. As alterações estruturais e a determinação de novas formas de acumulação e regulação do capital são absolutamente necessárias no estudo de um fenômeno administrativo, demonstrando sua relação com o todo da sociedade, não o restringindo às organizações.

Estabelecido quadro de análise, parte-se efetivamente para a análise do conjunto teórico levantado.

4 ANÁLISE

Nesta parte do trabalho busca-se analisar a teoria administrativa relacionada anteriormente, baseando-se no quadro de análise presente na seção de Metodologia deste trabalho. Procura-se confrontar a teoria administrativa, em particular os estudos que tratam da terceirização, com uma compreensão que ultrapasse a dimensão técnica e interior a uma organização, evidenciando assim as limitações desses estudos.

4.1 Visão histórica

No intuito de melhor compreender o posicionamento dos autores pesquisados acerca da terceirização, faz-se necessário tentar compreender algumas das transformações ocorridas na sociedade no final do século XX, sobretudo nos âmbitos econômico e social.

Neste ponto específico do trabalho, portanto, procurar-se-á discutir algumas das mais importantes transformações econômicas observadas na sociedade atual, sua configuração passada e presente, bem como suas similitudes e motivos que levaram a tal transformação. Espera-se, com esta base de informações, poder melhor compreender a terceirização e aprofundar os conceitos e posicionamentos indicados pelos autores da administração e gestão empresarial.

4.1.1 Divisão do trabalho, Taylorismo e Fordismo

Antes de mais nada é necessário realizar uma consideração sobre o estudo do Fordismo e as diferentes abordagens que este pode compreender. Encontra-se o fordismo na literatura sob, basicamente, duas perspectivas diferentes: uma que o considera simplesmente como um modo de organização do trabalho ou técnica de gestão (LEIRIA, 1993; QUEIROZ, 1992; WOOD JR., 1992; e outros) e outra que compreende o fordismo como um modelo de desenvolvimento mais amplo, que abarca não somente a gestão industrial, mas envolve a sociedade globalmente, sua economia, cultura, política, além de diversos outros fatores (ANTUNES, 2002; BIHR, 1999; HARVEY, 2000; LIPIETZ, 1991).

Apesar de não limitar o fordismo ao aspecto técnico, deu-se maior espaço para esta análise mais restrita com a intenção de permitir um maior entendimento de alguns processos intra e extra fabris característicos do fordismo e que permitirão uma compreensão mais aprofundada das transformações ocorridas no final do século XX.

Nas fases iniciais do capitalismo, o desenvolvimento das forças produtivas sob o capital, colocando um grande número de trabalhadores empregado por um único capitalista, altera a organização do próprio trabalho, controlado a partir daquele período pelo próprio capitalista. O processo de trabalho sofre grandes alterações no início da organização da produção através da grande indústria. O conhecimento do trabalhador sobre o processo de trabalho foi mantido num primeiro momento, para depois ter seu trabalho dividido e parcelado em atividades rotineiras e padronizadas.

De acordo com Braverman (1987, p. 70), “O mais antigo princípio inovador do modo capitalista de produção foi a divisão manufatureira do trabalho, e de uma forma ou de outra a divisão do trabalho permaneceu o princípio fundamental da organização industrial”. A divisão do trabalho mencionada pelo autor não se refere a uma separação do trabalho por especialidades, mas uma fragmentação do processo de trabalho em operações limitadas.

A divisão social do trabalho, contrariamente à divisão do trabalho em seus processos, é característica de todas as sociedades. Com explana Marx (apud BRAVERMAN, 1987, p. 71): “Um animal faz coisas de acordo com o padrão de necessidade da espécie a que pertence, enquanto o homem sabe como produzir com o padrão de cada espécie”.

Entende-se por isto a característica de potencial *ilimitado* do trabalho humano, que é ao mesmo tempo pescador, tecelão, construtor, continuando por uma infinidade de ofícios, de forma que somente em sociedade se permite o desenvolvimento dessas especialidades e incorre-se na divisão social do trabalho (BRAVERMAN, 1987).

No entanto, a divisão do trabalho que se quer demonstrar aqui é a divisão manufatureira do trabalho. “A divisão do trabalho na sociedade é característica de todas as sociedades conhecidas; a divisão do trabalho na oficina é produto peculiar da sociedade capitalista” (BRAVERMAN, 1987, p. 72).

Apesar do foco estudado constituir a divisão manufatureira do trabalho, é necessário reconhecer sua relação com a divisão social do trabalho. Para Marx (apud TUMOLO, 2000, p.1), esta relação “constitui a base geral de toda produção de mercadorias”. A divisão social do trabalho pressupõe o fracionamento dos meios de produção, sendo “condição para que exista a produção de mercadorias, embora, reciprocamente, a produção de mercadorias não seja condição necessária para a existência da divisão social do trabalho” (MARX, 2006, p.

64). Neste sentido, Marx indica, como pressuposto da troca de mercadorias, o confronto de valores de uso diversos, frutos de processos de trabalho também diversos.

A divisão manufatureira do trabalho, por sua vez, está relacionada com a concentração dos meios de produção em poucos capitalistas, que podem, agora, comprar as diferentes forças de trabalho encontradas no mercado e combiná-las. Tumolo (2000, p. 2) afirma que “A primeira [divisão social] diz respeito à relação de confronto, ou melhor, de concorrência que os capitalistas estabelecem entre si e a segunda [divisão manufatureira] corresponde à relação que os capitalistas estabelecem com os trabalhadores”.

Para esta sessão do estudo, especificamente, interessa a divisão do trabalho dentro das empresas para uma maior compreensão do funcionamento da sociedade capitalista, tendo em vista que a divisão manufatureira do trabalho, assim como a terceirização, não está relacionada unicamente com o processo de trabalho, mas tem consequências muito mais profundas no movimento da sociedade capitalista.

A divisão do trabalho, em qualquer ofício, começa pela compreensão e entendimento dos seus elementos constituintes. É preciso analisar e decompor suas atividades, determinando a execução dos diferentes elementos constituintes do processo de trabalho a diferentes trabalhadores (BRAVERMAN, 1987).

Marx realiza uma análise histórica da divisão do trabalho sob o modo de produção capitalista em *O Capital*, expondo a maneira como se divide o trabalho e as consequências deste processo tanto para a acumulação de capital quanto para os trabalhadores. Inicialmente, Marx (2006, p. 375) afirma que “[...] a manufatura não se distingue, do ponto de vista do modo de produção, do artesanato das corporações, a não ser através do número maior de trabalhadores simultaneamente ocupados pelo mesmo capital”.

Alteram-se as condições de produção, permitindo ao capitalista a diminuição do valor das mercadorias, e conseqüente diminuição do valor da força de trabalho, diferenciando assim o agrupamento de muitos trabalhadores em um mesmo local da produção artesanal individualizada (MARX, 2006). A esta forma de trabalho, Marx (2006, p. 378) chama de cooperação, onde há “[...] muitos trabalhadores, juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou processos de produção diferentes, mas conexos”.

Para compreender melhor esta transformação das condições de produção e diminuição do valor da força de trabalho, deve-se ter em vista os argumentos de Marx (apud TUMOLO, 2000, p. 2) quando explana que “o valor da força de trabalho, como o de outra mercadoria, é determinado pelo tempo de trabalho necessário à produção, portanto também reprodução, desse artigo específico” e “para sua manutenção, o indivíduo precisa de certa soma de meios

de subsistência”, sendo “o tempo de trabalho necessário à produção desses meios de subsistência ou o valor da força de trabalho é o valor dos meios de subsistência necessários à manutenção de seu possuidor [...]”.

Desta maneira a diminuição do valor das mercadorias, impulsionado pela concorrência, só pode ser alcançada “[...] por intermédio de mudanças nos processo de trabalho que resultem num aumento da produtividade, quer dizer, na produção de uma quantidade cada vez maior de valores de troca/valores de uso com uma massa menor de valor, que redonda numa diminuição do valor unitário das mercadorias” (TUMOLO, 2000, p. 2).

O trabalhador coletivo, portanto, adquire um potencial maior que a soma dos trabalhadores individuais, constituindo uma nova força coletiva. Partindo-se inicialmente de uma cooperação simples, onde os trabalhadores realizam as mesmas tarefas, e complexificando o processo de trabalho, aliado ao grande número de trabalhadores, permite-se a repartição das operações entre diferentes trabalhadores (MARX, 2006).

A necessidade dos capitalistas de aumentar a produtividade os leva a utilizar-se de forma diferenciada o trabalho coletivo, dando origem às manufaturas. Marx (2006) aponta duas maneiras pelas quais estas podem se desenvolver: através da combinação de ofícios distintos ou da divisão do trabalho em um processo de produção. Mas é crucial ainda a constatação de que “Qualquer que seja, entretanto, seu ponto de partida, seu resultado final é o mesmo: um mecanismo de produção cujos órgãos são seres humanos” (MARX, 2006, p. 393).

A extensão que Marx (2006) percorre na descrição da manufatura e suas diferentes constituições não interessam por ora, restando uma análise mais superficial do tema neste projeto. Marx ainda continua a expor o desenvolvimento dos processos de trabalho com a introdução da maquinaria na manufatura e no processo de produção, seu significado e consequências para capitalistas e trabalhadores, refletindo na estruturação e desenvolvimento das forças produtivas.

Neste contexto, pode-se melhor compreender a necessidade da gerência no modo de produção capitalista. Como expõe Braverman (1987, p. 61), “[...] tão logo os produtores foram reunidos, surgiu o problema da gerência em forma rudimentar⁶”. A organização do trabalho requeria funções de planejamento e controle, inicialmente assumidas pelo próprio capitalista.

⁶ Marx (2006, p. 384) já afirmava que “Todo trabalho social ou coletivo, executado em grande escala, exige, com maior ou menor intensidade, uma direção que harmonize as atividades individuais e preencha as funções gerais ligadas ao movimento de todo organismo produtivo, que difere do movimento de seus órgãos isoladamente considerados”.

O desenvolvimento das forças produtivas, crescimento dos mercados e expansão do capital não somente permitiram como também dependeram do aperfeiçoamento da gerência, colocada agora como ciência. Braverman (1987, p. 67) argumenta que:

[...] os capitalistas estavam tateando em direção a uma teoria e prática da gerência. Tendo criado novas relações sociais de produção, e tendo começado a transformar o modo de produção, viram-se diante de problemas de administração que eram diferentes não apenas em escopo, mas também em tipo, relação às características dos processos de produção anterior.

Mais adiante o afirma (1987, p. 69): “Não era o fato de que a nova ordem fosse ‘moderna’, ou ‘grande’, ou ‘urbana’ que criava a nova situação, mas sim as novas relações sociais que agora estruturam o processo produtivo e o antagonismo entre aqueles que executam o processo e os que se beneficiam dele [...]”.

Os métodos da gerência científica acentuavam a divisão do trabalho, atuando basicamente na organização do processo de trabalho, não sendo característica do desenvolvimento da maquinaria, embora estes processos não possam ser dissociados (BRAVERMAN, 1987, p. 70):

A administração científica de Taylor acentuava a divisão intelectual do trabalho, realizando-se uma análise minuciosa do processo de trabalho para sua decomposição nos mínimos movimentos. O trabalhador perde seu controle sobre o processo de trabalho, ficando agora a cargo da gerência as decisões não somente a respeito do quê será produzido, quando e onde, mas também como será produzido. Os movimentos do trabalhador são agora estudados e determinados, subordinados aos movimentos e tempos das máquinas e o limite físico do homem.

Os administradores devem assumir a responsabilidade pelo planejamento do trabalho, reunindo consigo os conhecimentos dos processos de trabalho de forma que os seja permitido “aprimorá-los” e registrá-los para que qualquer⁷ trabalhador possa executar. Como explica Braverman (1987, p. 103) sobre este princípio do taylorismo, “o processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores. Daí por diante deve depender não absolutamente das capacidades dos trabalhadores, mas inteiramente das políticas gerenciais”.

⁷ O termo “qualquer” empregado aqui não se refere a especificidades físicas ou mentais, relacionando-se apenas a uma abstração do trabalhador individual.

A idéia da Administração Científica, portanto, remete a um grande aumento da produtividade, possibilitada pela ampliação do consumo, à grande indústria e o início de uma concentração do capital em poucos capitalistas (BRAVERMAN, 1987).

Semelhante é a relação do fordismo com o trabalho, separando o conhecimento do trabalho do trabalhador e garantindo uma alta produtividade. Para Braverman (1987, p. 130) “O elemento chave da nova organização de trabalho era a interminável esteira transportadora, na qual os componentes do carro eram transportados e que, à medida que passava, com paradas periódicas, os homens executavam operações simples”.

Os trabalhadores, portanto, perdem progressivamente o controle sobre seu próprio trabalho na medida em que são desenvolvidas e introduzidas na fábrica a maquinaria e novas formas de organização da produção. Diversos aspectos devem ser considerados para uma compreensão extensiva do tema, representando as bases concretas que permitiram o desenvolvimento do fordismo/taylorismo, que não são fenômenos autônomos e independentes de qualquer contexto.

De acordo com Lipietz (1991, p. 29), “o modelo de organização do trabalho do fordismo era o acoplamento do taylorismo com a mecanização, no interior de grandes empresas multisetoriais que subcontratavam tarefas a empresas subordinadas aos mesmos princípios”.

Tal regime de acumulação é caracterizado por Lipietz (1991, p. 31) apresentando:

- “uma produção de massa, com polarização crescente entre idealizadores qualificados e executantes sem qualificação, com mecanização crescente, que acarretava uma forte alta da produtividade (o produto por habitante) e alta do volume de bens de equipamento utilizado pelo trabalhador;
- “uma repetição regular do valor agregado, isto é, um crescimento do poder aquisitivo dos assalariados, paralelo ao crescimento da produtividade; e
- “assim, a taxa de lucros das firmas permanecia estável, com a plena utilização das máquinas e com o pleno emprego dos trabalhadores”.

O chamado “compromisso fordista” buscava, portanto, uma ampla conexão entre produção e consumo de massa. Para sustentação de tal regime de acumulação instaurou-se, com variações de país para país, um modo de regulação que apresentava uma legislação social generosa. Estabelecimento de salário mínimo e incentivo ao aumento da produtividade, um “Estado-providência”, com um sistema de previdência social desenvolvido, garantindo o

consumo mesmo para os desempregados e em momentos de pequenas crises, além da emissão de moeda de acordo com as necessidades econômicas e não mais de acordo com a reserva de ouro disponível (LIPIETZ, 1991).

Segundo Lipietz (1991, p. 33):

Outro grande erro a evitar: imaginar que o tecido das formas reguladoras tivesse sido implantado com o objetivo de 'fazer funcionar' o fordismo. É claro que é assim que, depois dos fatos, acabo de apresentar o que se passou. Mas as convenções coletivas e a previdência social não foram 'conquistas do fordismo' e, sim, conquistas operárias: o preço do sangue de Adalen, na Suécia, das lutas do novo sindicato CIO, sob Roosevelt, o preço do sangue da resistência francesa ou italiana, da tenacidade da classe operária britânica sob o Blitz.

Para o autor (1991) o paradigma fordista era apoiado em três pilares: progresso técnico, progresso social (entendido como aumento do poder aquisitivo e do processo de circulação de mercadorias) e progresso do Estado.

No entanto, procura-se no presente trabalho demonstrar o desenvolvimento do capitalismo de uma forma mais ampla, não sendo possível atentar para todos os detalhes do desenvolvimento destas questões.

Na diferenciação entre fordismo e taylorismo Harvey (2000, p. 121) afirma que:

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética, uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

A explicitação que o autor reconhece no fordismo parece demonstrar a íntima relação entre o pensamento de Ford e Taylor, pois as consequências para o trabalhador são, implicitamente, as mesmas.

A reação inicial dos trabalhadores a esta *racionalização do trabalho* é relatada por Sward (apud BRAVERMAN, 1987, p. 131):

Em consequência, a nova tecnologia mostrou-se cada vez mais impopular; encontrava cada vez maior oposição. E os homens atingidos por ela começaram a rebelar-se. Manifestavam sua insatisfação vagueando de emprego a emprego. Estavam em condições de escolher e exigir. Havia muitos outros trabalhos na comunidade; era-lhes fácil empregar-se; havia

pagamento também; e eles eram menos mecanizados e mais afeiçoados ao trabalho.

A competitividade e concorrência impuseram a adoção dos mesmos sistemas e métodos nas diversas organizações e indústrias, cercando o trabalhador e restringindo ainda mais suas possibilidades. As alternativas para a classe trabalhadora são sistematicamente destruídas pelo capital à medida que este se desenvolve e destrói também todas as demais formas de organização do trabalho (BRAVERMAN, 1987).

Sobre a habituação do trabalhador a estas alterações no modo de produção, o autor (1987, p. 133) ainda explica que:

A aclimação aparente do trabalhador aos novos modos de produção surge da destruição de todos os modos de vida, a contundência das barganhas salariais que permitem certa maleabilidade dos costumeiros níveis de subsistência da classe trabalhadora, o emaranhado da rede da vida capitalista moderna que torna finalmente todos os outros meios de vida impossíveis.

A aparente habituação do trabalhador ao processo de trabalho, no entanto, apenas esconde de maneira superficial as contradições de classe na sociedade capitalista (BRAVERMAN, 1987).

O “compromisso” fordista no processo de trabalho começa a ceder espaço para modificações mais flexíveis. Tenta-se analisar mais profundamente estas transformações nas seções seguintes.

Como se percebe, o desenvolvimento da divisão do trabalho envolve uma relação com os trabalhadores e o processo de trabalho propriamente dito – divisão manufatureira - e uma segunda relação com a concorrência intercapitalista - divisão social do trabalho.

A fragmentação do processo de trabalho e sua divisão por um grande número de trabalhadores também deu origem a um grande número de funções ou especialidades. A intensificação dessa divisão manufatureira do trabalho encontra suas origens na própria lógica de acumulação do capital e na concorrência ao demandar o aumento de produtividade e, conseqüentemente, a diminuição do valor das mercadorias.

A lógica de acumulação capitalista não é natural, estabelecida por consenso ou sequer esteve presente em todas as épocas da humanidade. É preciso compreendê-la como uma configuração histórica determinada, fruto de uma série de mediações e construída pelos próprios homens no decorrer de sua história.

Neste sentido que a terceirização não pode surgir como fenômeno mundial e ser difundida através das mais diversas empresas através do globo sem a realização de um movimento maior e anterior do conjunto da sociedade.

A transferência de atividades para terceiros não é uma exclusividade do final do século XX, sendo constatada em diferentes períodos da história. No entanto, sua utilização de forma abrangente por um grande número de organizações só se torna possível graças à intensificação da divisão manufatureira do trabalho e a uma necessidade do capital de sair de uma crise.

A divisão manufatureira do trabalho, dando origem a uma série de funções diversas, permite hoje a especialização não somente do trabalhador, como também de organizações inteiras, voltadas agora para atender apenas determinada parte do processo de trabalho ou atividade auxiliar na produção, referida também como atividade-meio.

No entanto, é necessário compreender a crise capitalista no final do século XX para observar o crescimento e difusão da terceirização. As novas formas de organização do trabalho permitem novas alternativas ao processo de acumulação, além de permitir um certo amortecimento dos momentos de crise.

4.1.2 Crise do Fordismo

A crise do fordismo requer uma maior compreensão dos diferentes aspectos que o envolvem. Pretende-se realizar aqui uma breve contextualização de tais aspectos e descrever o declínio deste fenômeno.

Harvey (2000, p. 123), analisa de forma bastante ampla e crítica o período fordista, explicando que:

A subsequente mobilização da época da guerra também implicou planejamento em larga escala, bem como uma completa racionalização do processo de trabalho, apesar da resistência do trabalhador à produção em linha de montagem e dos temores capitalistas do controle centralizado. Era difícil para capitalistas e trabalhadores, recusar racionalizações que melhorassem a eficiência numa época de total esforço de guerra.

O autor ainda segue sua análise discorrendo sobre as dificuldades de implementação do fordismo e a resistência dos trabalhadores, apontando para as formas de organização do estado, dos trabalhadores e da classe capitalista.

Observa Harvey (2000, p. 125) que o desenvolvimento e crescimento da expansão pós-guerra

[...] dependeu de uma série de compromissos e reposicionamentos por parte dos principais atores dos processos de desenvolvimento capitalista. O estado teve de assumir novos (keynesianos) papéis e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção.

O equilíbrio entre estes três atores foi resultado de prolongada luta, formando a base de poder da expansão pós-guerra (HARVEY, 2000). O autor ainda confirma sua tese ao descrever os diferentes papéis, utilizando-se “o grande poder corporativo para assegurar o crescimento sustentado de investimentos que aumentassem a produtividade, garantissem o crescimento e elevassem o padrão de vida enquanto mantinham uma base estável para a realização de lucros” (HARVEY, 2000, p. 129).

Daí segue o “compromisso corporativo com processos estáveis, mas vigorosos, de mudança tecnológica, com um grande investimento de capital fixo, melhoria da capacidade administrativa na produção e no marketing e mobilização de economias de escala mediante a padronização do produto” (HARVEY, 2000, p. 129).

As consequências estabelecidas por estes processos recaíam em uma alta padronização dos produtos, realizados em grande escala e determinando assim, um consumo de massa padronizado.

Tais características representam importantes aspectos da crise do modelo fordista, sua incompatibilidade com as novas relações sociais que se estabeleciam. Harvey (2000 p. 135) explica que: “De modo mais geral, o período de 1965 a 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. *Na superfície*, essas dificuldades podem melhor ser apreendidas por uma palavra: rigidez [grifo nosso]”.

Para Rocha (2003, p. 117) “O fordismo se torna cada vez menos eficaz para gerar ganhos de produtividade, pois seus limites, dos pontos de vista organizacional, social, técnico e econômico, começam a se evidenciar”. O ponto em que esta incapacidade do modelo

fordista se evidencia, para o autor, é demonstrado pelas lutas das classes trabalhadoras no final dos anos 60. Ponto de vista este compartilhado por Antunes (2002, p.36) quando expõe que:

Dado que as lutas anteriores entre capital e o trabalho, que tiveram seu apogeu nos anos 60, não resultaram na instauração de um projeto hegemônico do trabalho contra o capital, coube a este, derrotadas as alternativas mais ousadas do trabalho, oferecer sua resposta para a crise.

Para Harvey (2000, p. 140),

A profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, evidentemente retirou o mundo capitalista do sufocante torpor da 'estagflação' (estagnação da produção de bens e alta inflação de preços) e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista.

Dando continuidade ao relato histórico, Harvey afirma:

Em consequência, as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. [...] Essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta.

Ao referido regime de acumulação inteiramente novo, Harvey (2000, p. 140) chama de *acumulação flexível*. Sendo esta

[...] marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Tumolo (2002, p. 78) indica uma importante contribuição de Harvey ao comparar em uma tabela as características do modernismo fordista e do pós-modernismo flexível, segundo o qual, "para além das diferenças, oposições e 'desidentidades', há entre aqueles dois modelos uma identidade, a saber, o seu pertencimento ao mesmo todo estruturado, o capitalismo".

Antunes (2002, p. 29) levanta alguns traços mais evidentes acerca de um quadro crítico que se estabeleceu no capitalismo, estabelecido, como explica o autor, “após um longo período de acumulação de capitais, que ocorreu durante o apogeu do fordismo e da fase keynesiana [...]”.

- Queda da taxa de lucro, dada entre outros elementos pelo aumento dos salários, conquistado através da intensificação das lutas sociais no período pós-45;
- Esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção, dado pela incapacidade de responder à retração do consumo;
- Hipertrofia da *esfera financeira*, sendo priorizado frente ao capital produtivo;
- Maior concentração de capitais devido a fusões entre empresas monopolistas e oligopolistas;
- Crise do “Estado do bem estar social” e de seus mecanismos de funcionamento;
- Incremento das privatizações, desregulamentação e flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho.

Segundo Brenner (apud ANTUNES, 2002, p. 30) este novo período do capitalismo encontra “[...] suas raízes profundas numa crise secular de produtividade que resultou do excesso constante de capacidade e de produção do setor manufatureiro internacional [...]”. Como afirma Antunes (2002, p. 31): “De fato, a denominada crise do fordismo e do keynesianismo era a expressão fenomênica de um quadro crítico mais complexo. Ela exprimia, em seu significado mais profundo, uma *crise estrutural do capital*, onde se destacava a tendência decrescente da taxa de lucro [...]”.

A partir daí, “como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação [...]”, seguido também por um “intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores” (ANTUNES, 2002, p. 31).

Antunes (2002) ainda coloca como caráter decisivo deste processo de reestruturação produtiva a intensificação dos ataques do Estado e do capital contra a classe trabalhadora e contra as conquistas do período “de ouro” do fordismo.

Para Boyer (apud ROCHA, 2003, p. 118):

[...] De acordo com outro argumento, o fordismo é bastante eficiente, com relação à produtividade do trabalho e do capital, quando ele substitui sistemas mais antigos, mas torna-se cada vez mais difícil obter os mesmos resultados quando a questão é aprofundar e não mais expandir os mesmos métodos organizacionais.

Rocha (2002, p. 118) ainda argumenta que:

O fordismo é minado também em seu aspecto mais macroeconômico, pois, enquanto os mercados eram regidos globalmente pela demanda até os anos 60, significando que os produtos eram facilmente comercializados para um mercado ainda carente de bens industrializados; nos anos 70 a situação se inverte e os mercados tornam-se globalmente regidos pela oferta⁸, na medida em que as capacidades instaladas são superiores à demanda.

Compartilhando do ponto de vista de Antunes (2002), Rocha (2003, p. 118) defende que a competição acirrada acaba por levar a “uma mudança nas relações trabalhistas no sentido de uma maior flexibilização do salário e do emprego, pois a redução de custos fixos se coloca como uma das saídas para a sobrevivência das empresas”.

Na percepção de Lipietz (1991, p. 41) : “O grande compromisso fordista e a virtuosa configuração mundial sob a hegemonia americana começaram a mostrar fissuras pelo fim dos anos 60. Por dois encadeamentos diversos”. A saber:

1. Quadro nacional, cada país considerado isoladamente: crise do próprio modelo.
2. Internacional: resultado da interpenetração das economias nacionais.

As estatísticas passaram a demonstrar uma diminuição dos ganhos de produtividade nos países capitalistas desenvolvidos (a partir da década de 60), concomitantemente às altas salariais (força sindical). Aliada a esta realidade, as próprias características do modelo comandaram um aumento do capital fixo em relação ao variável, exigindo agora um grande investimento em máquinas e novas tecnologias (LIPETZ, 1991).

Para Lipietz (1991, p. 42),

a razão profunda de tais tendências desditosas deve ser buscada no âmago do modelo fordista de organização do trabalho: a crise da ‘implicação

⁸ A literatura acerca da Administração da Produção comenta sobre demanda puxada ou empurrada, analisadas com maiores detalhes em outra etapa deste trabalho.

paradoxal' do trabalhador sob a palmatória do taylorismo. A fragilidade desses princípios organizacionais foi revelada, no contexto de relativo pleno emprego do fim dos anos 60, por uma onda mundial de revoltas ou de 'microconflitualidade', nas empresas ou nos escritórios, por parte dos assalariados que o taylorismo privava de iniciativa e dignidade.

As empresas buscavam como saída para sua crise de produtividade, aumentar a margem de benefícios. No entanto, na perspectiva do compromisso fordista, essa inflação de custos e aumento dos preços implicava também num aumento salarial. "E, quando a elevação de preços ultrapassava a de salários, o poder aquisitivo baixava, assim como a demanda, provocando a diminuição de atividade em certos setores (na construção civil, na indústria automobilística), com o risco de recessão generalizada, o que até então a regulação fordista tinha função de evitar" (LIPIETZ, 1991, p. 43).

O equilíbrio fordista passou a ser questionado. As menores taxas de lucro real correspondiam a menores investimentos e, além disso, os novos investimentos criavam menos empregos (aumento do capital fixo). A lógica fordista implicava no crescimento da intervenção do Estado (auxílio desemprego e programas de auxílio social).

Segundo Lipietz (1991, p. 43):

A 'rede de segurança' que isso representava impediu o desmoronamento da demanda interna dos grandes países capitalistas (diferença fundamental em relação à crise dos anos 30!). Mas depois de certo tempo, essas transferências sociais, que tinham que ser financiadas pelo imposto ou por cotizações, pesaram demais sobre a parte ativa da economia, tanto sobre os salários como sobre os lucros, o que diminuía ainda a lucratividade do investimento e agravava o problema.

O Estado-providência e sua legitimidade acabaram atacados e, com eles, todo o compromisso fordista. "Assim, apenas por razões internas, o compromisso fordista (a subordinação dos trabalhadores ao enquadramento e à máquina, em troca de um emprego estável e de um poder de consumo regularmente crescente) tornou-se insustentável economicamente para os trabalhadores nos anos 70" (LIPIETZ, 1991, p. 44).

Outro importante aspecto retratado pelo autor se refere à internacionalização da crise. De acordo com Lipietz (1991, p. 45), "com a internacionalização, as coisas mudaram: os fornecedores estrangeiros estão presentes. Alta de poder aquisitivo, alta de consumo e do investimento; logo, alta das importações. É claro que se pode reagir exportando mais... porém, para tal, é preciso baixar os preços de venda. E, como consegui-lo sem deter o aumento dos

salários, mantendo-o abaixo da elevação dos ganhos de produtividade?”. A crise interna quanto à oferta, portanto, é agravada por uma crise internacional quanto à demanda (LIPIETZ, 1991).

No intuito de melhor compreender a crise, Lipietz (1991) estudou-a em três diferentes fases:

Primeira: 1973 a 1979 – “receitas” de apoio à demanda interna. “A queda da rentabilidade continuava, os conflitos sociais a respeito da repartição se diluíam na inflação, o valor do dólar desmoronava” (LIPIETZ, 1991, p. 46).

Segunda: 1979 – Diminuição do crédito, eliminando as empresas mais fracas e selecionando as “empresas do futuro”. Desmantelamento da legislação social para restabelecer os lucros e, por conseguinte, os investimentos. O Estado se retrai, sobressaindo a “mão invisível” do mercado. “Cada país devia desacelerar ao máximo sua atividade para diminuir o próprio déficit. A fase monetarista estacou, à beira da catástrofe, no verão de 1982, depois de três anos de recessão e falências” (LIPIETZ, 1991, p. 47).

Terceira: Uma espécie de via média, com parcial abertura de créditos. Surgiram duas escolas “para enfrentar a crise”. Lipietz (1991, p. 47) afirma que:

Uns [...] apostaram no rebaixamento do custo do trabalho: precarização do emprego, subcontratação, deslocamento para o Terceiro Mundo. Outros [...] apostaram, ao contrário, na elaboração de um novo compromisso social. Os assalariados foram convidados a lançar-se na batalha da qualidade e da produtividade. Do mesmo modo, vínculos de parceria foram reforçados entre as empresas, as universidades, os governos locais.

Os EUA com grande déficit orçamentário e, para atrair investimentos dos pólos superavitários, sobem as taxas de juros reais. A alta refreia a expansão em todos os países do mundo. “Basta, no outono de 1987, uma querela germano-americana a respeito dessa elevação para que os investidores, ao tomar consciência dos desequilíbrios, revendam precipitadamente suas ações: e é o craque da Bolsa” (LIPIETZ, 1991, p. 49).

A incapacidade do modelo de responder à retração do consumo acaba então por exigir alterações estruturais no modelo de desenvolvimento. O papel do Estado em relação à economia e à sociedade é grandemente influenciado, alterando-se ainda as relações de trabalho de forma a permitir que o capital sobreviva em um momento de crise.

O compromisso fordista aliado ao processo de luta dos trabalhadores encontrou no final do século XX uma diminuição da produtividade do trabalho juntamente com um aumento de salários. A terceirização, neste sentido, serve duplamente ao capital, fragmentando os trabalhadores e dificultando uma luta coletiva e geral e possibilitando a alteração do processo de trabalho de forma a aumentar a força produtiva do trabalho.

As organizações, dispondo da terceirização, encontram maiores facilidades para dispensar mão-de-obra, aplicar novos métodos de trabalho, introduzir novas tecnologias com maior facilidade, reduzindo ainda os salários e os direitos trabalhistas conquistados no passado.

A discussão a respeito da crise não pode ser esgotada neste trabalho. No entanto, uma síntese de algumas diferentes compreensões é suficiente, por ora, para permitir um resgate mais abrangente do problema de pesquisa.

4.2 Relação com as mudanças no capitalismo do século XX

As transformações observadas no capitalismo do século XX requerem um maior aprofundamento, principalmente quando entendidas como determinações de uma série de inovações organizacionais, como a própria terceirização ou a qualidade total, por exemplo. Neste contexto, busca-se apresentar as mudanças estruturais do capitalismo, sua alternativa para a crise fordista e as conseqüências para os aspectos sociais e econômicos, além de sua influência na constituição da classe trabalhadora.

4.2.1 Pós-Fordismo

Sob a denominação de pós-fordismo alguns teóricos colocam as novas condições que emergiram após a crise do fordismo. De acordo com Bonanno (1999, p. 53) “os aspectos mais decisivos do pós-fordismo têm sido o aumento da flexibilidade em escala global, a mobilidade de capital e a liberdade para colonizar e mercantilizar praticamente todas as esferas, destruindo-se fronteiras sociais e espaciais relativamente fixas e gerando-se uma descentralização da produção”.

Cocco (1997, p. 18) argumenta que:

a passagem para o pós-fordismo é de certa forma o resultado de transformações na própria natureza e no próprio estatuto da produção industrial. O paradigma pós-fordista é um paradigma social que inclui as novas dimensões espaciais das redes de produção e a proliferação por heterogeneidade da produção cultural-estética que acompanha a singularização dos comportamentos aquisitivos.

O autor indica, portanto, uma transformação não somente nos aspectos econômicos e de organização do trabalho dentro da fábrica. Importantes alterações podem ser observadas na cultura, arte e comportamento do consumidor, transferindo-se o foco do trabalho para o consumo, do direito do trabalhador para o direito do consumidor.

Cocco (1997, p. 18) ainda afirma, acerca da passagem ao paradigma pós-fordista, que “[...] os diferentes elementos de recomposição de um trabalho flexível, polifuncional que não é mais um recurso específico, de uma combinação fabril determinada, mas um recurso geral do território, do tecido social e cooperativo [...]”.

O pós-fordismo, na opinião de Bonanno (1999), *decompõe a produção em subunidades e sub-processos produtivos, passando a ser conduzidos por diferentes empresas espalhadas pelo mundo e apresentando ainda diferentes formas de organização do trabalho, do gerenciamento e das finanças*. O autor (1999, p. 53) ainda aponta uma importante mudança em relação ao fordismo: “empresas públicas são privatizadas e, cada vez mais, a disponibilidade dos serviços essenciais depende da capacidade de pagamento e/ou do lucro geral”. Continua afirmando ainda que “o pós-fordismo global é difícil de ser mapeado, mas ele não é aleatório e nem tampouco desorganizado” (BONANNO, 1999, p. 53).

Para Tenório (apud TEIXEIRA, 2003, p. 6) o pós-fordismo é “[...] a diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistema-empresa”. A evolução e o desenvolvimento tecnológico acabou por demandar substanciais transformações na organização do trabalho. A composição de máquinas e as características da tecnologia moderna – como a eletroeletrônica e a tecnologia da informação – acabou por definir uma mecanização flexível e a multifuncionalidade da mão-de-obra.

De acordo com Bonanno (1999) as estruturas deste paradigma pós-fordista primam pela flexibilização, evitando ao máximo perdas com mudanças econômicas e buscando obter vantagens através de novos instrumentos financeiros e fiscais. Bonanno (1999, p. 54) afirma que:

a descentralização da produção continua com a maior centralização no controle das finanças, das pesquisas e das informações. O desenvolvimento econômico pós-fordista global e as políticas de livre comércio utilizam o Estado para aumentar a mobilidade do capital, corroendo os seus próprios instrumentos regulatórios em nível local, regional e nacional e reduzindo o poder de barganha e as influências do trabalho.

Os mercados locais, seja considerando-se o consumo ou a disponibilidade de recursos como mão-de-obra, agora podem ser incluídos ou excluídos dos circuitos globais de acordo com as necessidades organizacionais, visando maior mobilidade e evitando a rigidez da economia e da sociedade (BONNANO, 1999).

O autor (1999, p. 54) ainda aponta uma nova relação vivenciada após a crise do fordismo:

Simultaneamente, as localidades são vistas como relações sociais que são capazes de se oporem ou favorecerem as estratégias das corporações transnacionais. Na essência, o pós-fordismo global não é um sistema globalizado mas um sistema de mobilidade global e de ações globais que opera em reação às condições que se manifestam nos territórios locais e regionais.

A relação entre local e global passa a ser, de acordo com Bonanno (1999), uma relação dialética⁹. A dualidade do que é local ou global é agora abandonada, adotando-se uma compreensão de interpenetração das relações locais e globais. Para Bonanno (1999, p. 54):

Afirma-se que as relações sociais locais são definidas por eventos e atores que operam no âmbito global. Simultaneamente, as ações globais não teriam importância sem a expressão concreta que elas obtêm ao se materializarem no âmbito local. O ponto é que o global não existe sem o local e o local é caracterizado pelas relações sociais que são estruturadas pelas relações sociais globais.

O pós-fordismo como fenômeno global, de forma semelhante ao fordismo, não foi adotado simultaneamente por todos os países. Os países desenvolvidos exigiram a maturação do sistema e pressionados pelo sucesso comercial dos países pioneiros e o fracasso do fordismo como modelo de desenvolvimento adotaram o pós-fordismo como novo paradigma econômico e social (TEIXEIRA, 2003).

Para Teixeira (2003, p. 7):

⁹ A complexidade da dialética em Hegel e até Marx não permite uma elaboração sobre o tema, reservando-se apenas sua consideração como utilizada por Bonanno (1999).

Assim como o Fordismo, o Pós-Fordismo é um movimento que não se limita à indústria automobilística, espalhando-se rapidamente para outras indústrias, conforme vai ocorrendo a difusão da globalização, do capitalismo e do desenvolvimento tecnológico. Seus efeitos são encontrados não somente em outras indústrias, mas refletem-se em toda a estrutura das sociedades capitalistas do mundo, de diversas maneiras. Associado ao pós-modernismo e ao neoliberalismo, o Pós-Fordismo avança as fronteiras e influencia todo o comportamento humano ao redor do planeta.

A hipermobilidade do capital torna-se realidade global com o avanço do pós-fordismo. As novas características deste momento histórico passam pela alta velocidade das relações comerciais e sociais. Bonanno (1999, p. 56) argumenta que “a hipermobilidade é global porque ela está baseada no estabelecimento de relações sociais que transcendem as esferas nacional e multinacional”. Como exemplo o autor aponta a busca, por parte das organizações, da força de trabalho mais conveniente para suas atividades, colocando em concorrência direta grupos de trabalhadores antes distantes e separados.

A conveniência da força de trabalho também é alterada no pós-fordismo. A flexibilidade da organização do trabalho dentro da fábrica altera as necessidades das organizações, exigindo-se agora grande flexibilidade das relações trabalhistas e multifuncionalidade da força de trabalho¹⁰.

De acordo com Teixeira (2003, p. 7)

[...] o Pós-Fordismo traz consigo uma grande ameaça aos regimes capitalistas: a redução do nível de emprego e da renda dos trabalhadores, uma vez que a mecanização flexível permite maior nível de automação em algumas tarefas, o que permite reduções nos quadros de funcionários das organizações. [...] O padrão de emprego remanescente é muito mais exigente do que aquele permitido pelo Fordismo, restringindo a oferta de emprego para o segmento mais qualificado da economia, transferindo grande parte do mercado de mão de obra para segmentos menos estáveis, como trabalho autônomo, terceirização e outros tipos de trabalhos temporários.

O aumento das exigências por competência e qualificação da força de trabalho acaba também por jogar uma grande massa de trabalhadores para o trabalho informal e precarizado. Teixeira (2003, p. 8) afirma, baseado na pesquisa bibliográfica de diversos autores, que, no Pós-Fordismo verifica-se “[...] uma relação entre o uso de automação flexível e mão de obra

¹⁰ Algumas características mais específicas da atual força de trabalho serão discutidas no tópico 4.2.2 – Constituição da Classe trabalhadora.

flexível, ao mesmo tempo em que apontam haver, em contrapartida, uma relação entre a utilização de automação rígida e abordagens tradicionais de mão de obra (Fordista/Taylorista)”.

Bonanno (1999) expõe algumas das características mais relevantes do chamado pós-fordismo global:

1. “A livre mobilidade e a extensão global do capital pós-fordista tornam virtualmente permeáveis as fronteiras espaço-temporais, políticas e sociais que constroem o capital [...] Apesar da importância dos recursos e dos grupos locais específicos, a livre mobilidade do capital alterou qualitativamente as relações sociais, econômicas e políticas estabelecidas” (BONANNO, 1999, p. 59).
2. “Novos padrões de diferenciação sociocultural e também a homogeneização sociocultural são estimulados pelo pós-fordismo global rompendo com a estrutura de acumulação pós-guerra e com os novos padrões distintos de estruturas e processos socioculturais” (BONANNO, 1999, p. 59).
3. Vivencia-se uma “crise de representação cultural” no pós-fordismo, passando a arte a representar também as rápidas mudanças vivenciadas pela economia e sociedade. Observa-se o surgimento de teorias sobre o “fim da história” e a fluidez de toda a sociedade (BONANNO, 1999).
4. “Sob o pós-fordismo global, a capacidade dos Estados nacionais de controlar as atividades econômicas e de ser identificado com as corporações tem diminuído significativamente” (BONANNO, 1999, p. 60).
5. Diminuição da capacidade do Estado nacional de representar o desejo dos cidadãos, transferindo-se as obrigações do Estado para as organizações privadas e o mercado (BONANNO, 1999).

A discussão acerca do pós-fordismo é muito grande, alguns autores não aceitam esta denominação para o período subsequente à crise do modelo fordista, enquanto outros discutem sobre a validade do pós-fordismo como modelo de desenvolvimento. Adota-se o pós-fordismo como referência pois ele é suficientemente abrangente para os efeitos deste trabalho, sendo de relevância inferior a discussão sobre a validade desta denominação como representativa das alterações observadas a partir da década de 70 do século XX.

Como afirma Bühr (1999, p. 211):

Há alguns anos um novo conceito desenvolveu-se regularmente com o intuito de explicar as transformações econômicas, sociais, políticas e culturais provocados no interior das formações capitalistas desenvolvidas devido à crise que vêm atravessando há um quarto de século: o pós-fordismo.

Para Bihr (1999) este conceito pode ser compreendido de duas maneiras diferentes: como indicação do fim do modelo de desenvolvimento fordista ou como representação do surgimento de um novo modelo de desenvolvimento, uma nova fase do capitalismo.

Bihr (1999, p. 211) ainda afirma que:

Se, no primeiro destes sentidos, o conceito de pós-fordismo, essencialmente descritivo, parece-me aceitável, mostro-me muito mais reservado no que diz respeito ao segundo, quase normativo. Minha tese seria, com efeito, que as mudanças introduzidas no decorrer dos últimos 25 anos no interior do capitalismo Ocidental não inauguraram, a despeito de sua importância, um novo modelo de desenvolvimento do capitalismo.

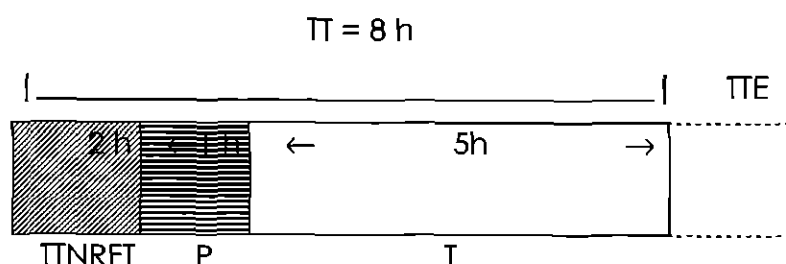
O autor (1999) aponta como uma das principais transformações induzidas pela crise do fordismo a introdução de um novo paradigma técnico-econômico, representado pela “fábrica fluída, flexível e difusa”. Exige-se agora a diminuição das porosidades do trabalho e dos estoques, adaptando a produção às “particularidades da circulação”.

Conforme explana Bihr (1999, p. 214) sobre a chamada fábrica fluída:

o objetivo é duplo: obter novos ganhos de intensidade e produtividade – portanto aumentar a taxa de exploração da força de trabalho, a taxa de mais-valia – , mas também acelerar a velocidade de rotatividade do capital constante, lutando contra a *flânerie*¹¹ do capital produtivo, os dois fatores se conjugando para melhorar a rentabilidade do capital.

Acerca da categoria da mais-valia, tanto em sua generalidade quanto em sua particularidade após a crise do modelo fordista, Ribas (2005, p. 54) argumenta que “[...] o desafio está em reduzir à sua menor expressão o tempo necessário para a produção e reprodução da força de trabalho (assalariamento direto e indireto) e ainda minimizar as porosidades incidentes no tempo de trabalho”. Como exemplo, o autor (2005, p. 54) apresenta o seguinte diagrama:

¹¹ Levar mais tempo que o necessário.



Onde:

TTNRFT = Tempo de trabalho necessário à reprodução da força de trabalho

P = Porosidade do processo produtivo

T = Trabalho produtivo real

TTE = Tempo de trabalho expandido

O sentido deste diagrama é demonstrar a tensão do capital considerado o processo de trabalho sob seu controle, buscando, ao mesmo tempo, reduzir o tempo necessário para produção e reprodução da força de trabalho e aumentar a extensão do tempo de trabalho não pago. Como afirma Ribas (2005, p. 55), “tal é a tensão permanente deste modo produção que ganha novas possibilidades de expansão como o advento de chamada flexibilização, na sua modalidade terceirização”.

Ribas (2005, p. 56), corroborando as afirmações de Bihr (1999), ainda conclui, com base em sua pesquisa e numa série de trabalhos anteriores, que “[...] resulta claro que a subcontratação opera fundamentalmente nesta direção, de levar ao limite o barateamento da força de trabalho. Outro sentido fundamental dado à subcontratação refere-se à transferência de custos para as micro unidades produtivas [...]”.

A fábrica flexível decorre das constantes alterações da demanda em um mercado mais instável, dificultando ou impedindo a aplicação dos métodos de produção fordistas, baseados na produção em massa e uniforme. Os objetivos da fábrica flexível são três: aumento da intensidade do trabalho, economia de capital fixo e rotatividade acelerada do capital (BIHR, 1999).

Na fábrica difusa observa-se uma desconcentração do processo produtivo. Segundo Bihr (1999, p. 215):

Essa difusão se reveste de múltiplas formas que consistem toda, em ‘externalizar’ uma grande parte das funções produtivas ou gestionárias, até então incluídas no campo organizacional da grande indústria: desconcentração e deslocamento de segmentos do processo de produção,

desenvolvimento de filiais e terceirização, recurso a formas de trabalho 'marginais': trabalho em domicílio, trabalho em condições ilegais.

Os objetivos da chamada fábrica difusa são basicamente dois: colocar os terceiros ou subcontratados como uma espécie de amortecedor das variações que ocorrem no mercado e desmembrar a força dos trabalhadores, separando-os geográfica e juridicamente (BIHR, 1999). Os trabalhadores agora fazem parte de diferentes grupos, terceirizados ou precarizados e um núcleo central privilegiado. Para o autor (1999, p. 215) "há aqui, incontestavelmente, elementos novos, originais, inéditos, que fogem do modelo fordista".

Apesar de conceituar as transformações com a denominação de "fábrica" o autor não considera estas mesmas transformações como características próprias do setor industrial. As técnicas e conceitos discutidos aplicam-se tanto a organizações industriais quanto ao setor de serviços, tratando-se o assunto de forma abrangente e não sendo consideradas as especificidades de cada setor ou empresa determinada.

As transformações tecnológicas, principalmente aquelas relacionadas com a automação de processos e controle por computadores, deram a sustentação necessária para a fluidez e flexibilidade do processo de trabalho. Como afirma Bihr (1999, p. 216):

Nas novas formas de organização do processo de trabalho, a relação operário especializado/máquina especializada, célula de organização fordista, é substituída por uma relação equipe polivalente/sistema de máquinas, ela também, polivalente. A implementação da automação supõe a constituição de equipes reunindo todas as competências necessárias para o controle e vigilância, mas também para a manutenção dos sistemas automatizados nos quais cada trabalhador deve ser capaz de intervir em várias máquinas diferentes ao mesmo tempo. A fluidez e a flexibilidade do processo de trabalho requerem também flexibilidade da organização do próprio trabalho e, conseqüentemente, o abandono da organização do trabalho em postos fixos e especializados.

Como observado, há uma espécie de retorno à formação original do trabalhador, aproximando-o mais das responsabilidades pelo trabalho executado e exigindo uma maior qualificação. No entanto, é preciso atentar para as conseqüências desta nova gestão do processo de trabalho e compreender que ela não se estende a todos os trabalhadores de maneira geral e uniforme.

Druck (1999, p. 114), baseada nos estudos de diferentes autores sobre o chamado modelo japonês e a flexibilização do processo de trabalho, afirma que "[...] a maior produtividade obtida torna-se uma ameaça à garantia de emprego; os salários não têm

aumentos reais, ganhos de produtividade; a polivalência leva à intensificação do trabalho; a automação dá aos trabalhadores menos liberdade e autonomia, provocando perda de controle sobre o tempo e o trabalho [...]

Para Bihr (1999) tanto a adaptação do processo de produção ao processo de circulação quanto a fábrica difusa exigem também a flexibilização do tempo de trabalho, do contrato de trabalho e dos salários.

O tempo de trabalho agora deve ficar condicionado sob as diferentes orientações da produção, adotando-se horários variáveis (no dia, na semana, no ano) e a adoção freqüente do trabalho em tempo parcial (BIHR, 1999).

A flexibilização do contrato de trabalho visa, como afirma Bihr (1999, p. 216),

[...] tornar mais flexíveis as condições legais ou convencionais que regulam o contrato de trabalho (essencialmente as condições de contratação e de demissão), implicando especialmente, a facilidade de recorrer facilmente ao trabalho em tempo parcial e ao trabalho temporário. Aqui, flexibilidade rima diretamente com precariedade.

A flexibilização do salário, por sua vez, implica em sua individualização máxima, baseando-se na perda de referências como salário mínimo ou negociações coletivas. A restrição, quando não individualizada, fica no nível da empresa (BIHR, 1999).

Para o autor, este desmanche realizado no regime assalariado não seria possível sem uma alta taxa de desemprego estrutural, constantemente agravada no decorrer da crise fordista. O “exército de reserva” dos desempregados é a principal fonte de recrutamento do capital para as novas formas precarizadas de exploração, chamada por alguns autores de “formas atípicas de trabalho” (BIHR, 1999).

O autor aponta que, apesar da significativa importância das transformações ocorridas a partir dos anos 70 do século XX com a crise do fordismo, apresentam-se ainda nestas mesmas transformações, limites, contradições internas e impasses.

A flexibilização e automação do processo de trabalho apresentam uma certa ruptura com o modelo fordista, recompondo a relação entre execução e concepção das tarefas realizadas pelo trabalhador. Como explana Bihr (1999, p. 222) “não é preciso por isso concluir que o taylorismo pertence ao passado, e que ele é apenas uma antiguidade histórica. Ao contrário.” O autor então apresenta dados de pesquisas realizadas pelo Ministério do Trabalho francês, onde “[...] entre 1978 e 1991, a proporção dos assalariados submetidos ao deslocamento automático de um produto ou de uma peça, passou de 2,8% para 4,3%. A dos

assalariados submetidos a uma cadência, passou de 5,9% para 6,3% [...]” (BIHR, 1999, p. 222).

A pesquisa apontada pelo autor ainda demonstrou aumentos em relação ao trabalho repetitivo e fragmentação do trabalho, princípios básicos da organização do trabalho nos moldes tayloristas. Adotando uma postura que não admite uma ruptura total com o fordismo, Palloix (apud DRUCK, 1999, p. 83) afirma que:

[...] a recomposição das tarefas e a valorização do trabalho industrial parecem ser apenas uma adaptação de processos de trabalho na produção em massa (taylorismo e fordismo) a novas condições de controle da força de trabalho, a novas condições de reprodução da dominação do capital, em relação às condições para a reprodução do produto excedente [...]

No nível do novo paradigma técnico-econômico, Bihr (1999, p. 223) apresenta a “[...] contradição tendencial entre o engajamento subjetivo que é exigido dos produtores diretos [...] na fábrica fluida e flexível, de um lado, e os novos modos de gestão da mão-de-obra impostos por essa mesma fluidez e flexibilidade, de outro”.

Conforme afirma Druck (1999, p. 80), através de uma pesquisa de Lipietz (1991)

No âmbito da organização do trabalho, Lipietz considera que a lógica liberal não consegue resolver a crise do fordismo. Com efeito, não consegue envolver os trabalhadores com a qualidade e a produtividade, pois à medida que incentiva o emprego precário (principalmente através da subcontratação), afrouxa os laços institucionais do assalariado com a empresa.

A diminuição do Estado e de sua interferência na economia, em uma retorno ao “liberalismo” responsabilizando as relações mercantis pela regulação da acumulação, coloca em risco a própria acumulação. Segundo Bihr (1999, p. 224):

Ele (capital) substituiu a crise de valorização por uma crise de realização característica do modo concorrencial de regulação da acumulação. Continuam o agravamento do desemprego, a estagnação ou a baixa dos salários reais, o desmantelamento dos sistemas públicos de proteção social, a compressão das despesas públicas, o alto nível das taxas de rendimentos reais [...]

Outra importante contradição vivenciada após a crise do fordismo refere-se, no âmbito do Estado, a “coerção externa” pela busca da competitividade e a “coerção interna” pelo equilíbrio. De acordo com Bihr (1999, p. 224) “esses conflitos acabaram com, ou tornaram

precárias, as maiorias políticas e os blocos sociais, na maior parte dos Estados desenvolvidos, e os tomando cada vez mais ingovernáveis”.

O autor (1999, p. 225) prossegue afirmando que:

[...] existem aspectos mais graves ainda , se possível, que os limites e as contradições internas das transformações levadas ao fordismo e que as impedem de desenhar os contornos e as estruturas de um novo modelo de desenvolvimento do capitalismo. Essas transformações causam um impasse para a resolução de um certo número de problemas do capitalismo, desafios a que ele precisa responder, sem o que, sua própria reprodução e, além disso, a própria possibilidade de uma vida social, de uma vida humana, correm o risco de ser comprometidas.

Os principais impasses referidos por Bihr (1999) são: um vazio político, tanto na apatia e indiferença da população de maneira geral quanto de representação política decorrente do enfraquecimento dos Estados-nação; crise ecológica; crise cultural e precariedade das condições de existência.

Bihr (1999, p. 228) conclui afirmando:

[...] considero que as transformações ocorridas no interior do capitalismo desenvolvido, que têm origem em uma crise incontestável do modelo fordista, constituem um sistema incoerente, misturando elementos fordistas persistentes, ou reforçando os elementos pré-fordistas, assim como elementos pó-fordistas. Nesse sentido, não podemos falar em pós-fordismo: estamos no fordismo em sua crise.

O conjunto de transformações descrito atende, portanto, a uma estratégia de adaptação á crise instaurada no capitalismo, não consistindo um novo modelo de desenvolvimento. “Finalmente, se elas tiveram sucesso temporário, como estratégia de saída da crise, permitindo ao capitalismo se adaptar à sua própria crise, deixando o seu peso nas costas dos trabalhadores e dos povos da periferia mundial, essas transformações agravam definitivamente a crise, em vez de resolvê-la” (BIHR, 1999, p. 228).

A terceirização em relação ao relatado como período pós-fordista apresenta-se como uma determinação de um conjunto de mediações da sociedade em geral, de um novo padrão técnico-econômico, uma nova forma de representação do Estado e da própria lógica de acumulação do capital.

A livre mobilidade do capital e sua velocidade de giro neste novo período estabelecem relações sociais e econômicas bastante diversificadas, quebrando barreiras físicas e temporais e estabelecendo, mais do que em qualquer outra época, o capitalismo como sistema mundial.

As organizações modernas se espalham pelo globo, estabelecendo relações tipicamente capitalistas onde se estabelecem.

A terceirização e a subcontratação aparecem então como um importante mecanismo para flexibilizar e facilitar a mobilidade do capital, permitindo a rápida dispensa da força de trabalho e transferência da organização para outro ponto do globo.

Exigências de flexibilização das relações de trabalho também são fruto do desenvolvimento tecnológico. As novas tecnologias e a disposição que apresentam na fábrica induzem também a um novo tipo de trabalho, flexível e multifuncional. A terceirização permite, neste sentido, a adaptação da mão-de-obra as necessidades específicas de cada organização centralizando os esforços destas em determinadas atividades e desregulamentando os compromissos trabalhistas assumidos no auge do fordismo.

É necessário atentar também que o próprio desenvolvimento tecnológico não é independente de qualquer variável, ligando-se a um conjunto maior de determinações. A aplicação da terceirização, por exemplo, está ligada também a uma alta taxa de desemprego. Sem o crescimento e pauperização do chamado exército industrial de reserva os postos de trabalho mais precários dificilmente seriam ocupados.

No entanto, a terceirização também se apresenta como variável ou condição determinante de diversos aspectos no atual período, possibilitando o barateamento da força de trabalho, fragmentando os trabalhadores política e geograficamente e garantindo ao capital novas e necessárias formas de exploração da força de trabalho.

4.2.1.1 Reestruturação Produtiva e Administração da Produção

Procura-se agora ilustrar sinteticamente a reestruturação produtiva no período pós-fordista com algumas das principais mudanças práticas observadas em diversas organizações nos seus setores produtivos: como o *kanban*, just-in-time e círculos de qualidade total, por exemplo.

As inovações que são aqui discutidas referem-se a alterações no processo de trabalho, representando importante ponto de partida para uma compreensão mais abrangente do processo de produção como um todo estruturado.

Tratam-se, em sua maioria, de técnicas desenvolvidas por empresas japonesas, evidenciando os motivos pelos quais muitos autores determinam este período de “Toyotismo”.

a) **Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)**: este conceito surge nos Estados Unidos, encontrando, no entanto, grande repercussão nas organizações japonesas. O CCQ constitui-se de pequenos grupos que, voluntariamente, procuram executar atividades de forma a aumentar a produtividade relacionada à uma tarefa (NETO In: CONTADOR, 1997).

Os erros e deficiências nas atividades são observados pelos próprios trabalhadores, que devem encarregar-se da proposição e implementação de soluções. Os principais objetivos do CCQ, como definidos por Neto (In: CONTADOR, 1997), são: reduzir erros, melhorar a qualidade dos processos, prevenir problemas, melhorar a relação entre chefia e empregado, motivação dos empregados e estimular o envolvimento no trabalho.

Para Watanabe (apud ANTUNES, 1997, p. 29):

O CCQ foi desenvolvido no Japão por gerentes de empresas, a partir dos anos 50, junto com o Toyotismo. No sistema Toyota, os engenheiros do chão da fábrica deixam de ter um papel estratégico e a produção é controlada por grupos de trabalhadores. A empresa investe muito em treinamento, participação e sugestões para melhorar a qualidade e a produtividade. O controle de qualidade é apenas uma parte do CCQ.

Antunes (1997) aponta ainda um importante aspecto do CCQ relatado por Watanabe: a eliminação da organização autônoma dos trabalhadores.

b) *Kaisen*: De acordo com Neto (In: CONTADOR, 1997, p. 207) “O *kaizen* consiste na busca sistemática de **inovações incrementais** e radicais dentro do processo de produção. Tais práticas implicam a relativização da estrutura hierárquica rígida (típica do modelo taylorista-fordista) [...]”. O autor (1997) ainda aponta a aplicação do *kaizen* como uma espécie de resgate do “saber-operário”, sendo o trabalhador tratado agora como um “elemento pensante” do processo de produção.

No entanto, a “relativização” do modelo taylorista-fordista não altera o modo de produção, permanecendo o trabalhador como elemento do processo de produção capitalista e valorização do capital. O resgate do “saber-operário”, portanto, torna-se apenas mais uma

ferramenta utilizada na organização capitalista para produção de valores de troca, não consistindo na real independência do trabalhador e controle sobre o processo de trabalho.

c) *Just-in-Time* (JIT): Como caracterizado por Neto (In: CONTADOR, 1997, p. 207) “[...] o *just-in-time* se constitui em uma nova filosofia de organização da produção industrial”. Filosofia tal que “[...] tem como idéia básica produzir somente o que for necessário, na quantidade e no momento certo” (NETO, In: CONTADOR, 1997, p. 207).

Para Hutchins (1993, p. 20) “A principal meta do JIT é o atingimento de ‘estoque zero’, confinado não apenas dentro de uma só empresa, mas através de toda uma cadeia de suprimentos”.

Hutchins (1993, p. 20) afirma ainda, sobre a utilização do JIT, que “Para a maioria das empresas, mesmo aquelas com rigorosa história de aplicação de técnicas de administração científica pelo mais competente dos especialistas, foi possível atingir reduções sem precedentes nos níveis de estoque, material em processo e estoque de produtos acabados”.

Neto (In: CONTADOR, 1997) coloca como principal propósito do JIT permitir o atendimento da demanda com a maior rapidez possível, sendo informados o momento exato, o material e a quantidade necessária requeridas para produção ou reposição.

O JIT envolve-se estreitamente com a demanda, caracterizando freqüentemente a produção como “puxada” ou “empurrada”. Pode-se classificar brevemente tais sistemas sendo:

- Puxada: produzir contra demanda, iniciado o processo de produção a partir dos pedidos dos clientes (HUTCHINS, 1993).
- Empurrada: produzir para estoque, escoando a produção através de grandes investimentos em publicidade e vendas (HUTCHINS, 1993).

Para Hutchins (1993, p. 56) “Uma empresa JIT tentaria usar o ‘puxado’ tão avançadamente quanto possível no processo de produção”. Parece mais claro que a aplicação do sistema *Just-in-time* depende de uma grande série de fatores, muitos dos quais externos às próprias organizações e intimamente relacionados com algumas das mudanças observadas anteriormente no modo de produção de maneira mais ampla.

Neto (In: CONTADOR, 1997, p. 208) afirma que as vantagens obtidas com o JIT, “[...] estão em sintonia com os propósitos da **produção enxuta ou flexível**, onde se destacam

os zeros: zero estoques, zero defeitos, zero desperdícios, zero paradas de máquinas, zero tempo improdutivo, etc..”.

d) *Keiretsu* (sistemas de subcontratação no Japão): Tais sistemas de subcontratação se referem a relações interempresariais, formando uma espécie de estrutura piramidal, onde na base encontram-se as micro e pequenas empresas, responsáveis por uma série de tarefas básicas com baixo conteúdo tecnológico, seguidas pelos níveis intermediários, formados por empresas especializadas no fornecimento de matérias-primas básicas e componentes individuais, encontrando-se ainda em um primeiro nível, abaixo da “empresa-mãe”, fornecedores de sistemas mais complexos de peças ou componentes de produção, responsabilizando-se a “empresa-mãe” apenas pela montagem final do produto (NETO In: CONTADOR, 1997).

4.2.2 Constituição da classe trabalhadora

Um importante tema a ser abordado refere-se a constituição e transformações observadas na classe trabalhadora, de sua constituição ao processo de consciência, mais particularmente neste sentido, a abordagem adotada pela teoria marxista.

As transformações observadas anteriormente sobre o modo de produção atingem diretamente os trabalhadores, encontrando-se, para muitos autores, uma relação direta com a fragmentação e aumento da complexidade da classe trabalhadora.

Com referência à reestruturação produtiva e, mais especificamente o Toyotismo, Antunes (1997, p. 28) afirma que “[...] para a efetiva flexibilização do aparato produtivo, é também imprescindível a flexibilização dos trabalhadores. Direitos flexíveis, de modo a dispor desta força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor”.

Antunes (1997) expõe algumas das diferenças do Toyotismo para o Fordismo, estruturando-se aquele por um número reduzido de trabalhadores, utilizando-se largamente de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação de acordo com as especificidades do mercado.

Em um capítulo específico sobre as metamorfoses no mundo do trabalho em seu livro *Adeus ao trabalho?*, Antunes (1997) aborda as principais transformações observadas na constituição da classe trabalhadora, abordando o que chama de desproletarização do trabalho industrial, mudanças de gênero e a heterogeneização do trabalho.

Para Antunes (1997, p. 41):

[...] houve uma diminuição da classe operária industrial tradicional. Mas, paralelamente, efetivou-se uma expressiva expansão do trabalho assalariado, a partir da enorme ampliação do assalariamento no setor de serviços; verificou-se uma significativa heterogeneização do trabalho, expressa também através da crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário; vivencia-se também uma *subproletarização* intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, 'terceirizado', que marca a sociedade dual do capitalismo avançado [...] (Grifo nosso).

O trabalho terceirizado, portanto, evidencia-se como apenas uma pequena parcela das transformações observadas no mundo do trabalho. Enfatiza-se ainda a complexidade das mudanças na constituição da classe, influenciada não somente por aspectos administrativos, mas de grande maneira pelo desenvolvimento da tecnologia e utilização avançada de maquinaria.

Antunes (1997) apresenta ainda uma outra tendência relativa à classe trabalhadora

[...] dada pela *desqualificação* de inúmeros setores operários, atingidos por uma gama diversa de transformações que levaram, de uma lado, à *desespecialização* do operário industrial oriundo do fordismo, e por outro, à massa de trabalhadores que oscila entre os temporários (que não tem nenhuma garantia no emprego), aos parciais (integrados precariamente às empresas), aos subcontratados, terceirizados (embora se saiba que há, também, terceirização em segmentos ultraqualificados), aos trabalhadores da 'economia informal' [...] (Grifo do autor).

Harvey (2000, p. 143), ao relatar uma série de transformações ocorridas nas características do capitalismo, mais especificamente, do fordismo ao padrão de acumulação flexível, afirma que

o mercado de trabalho, por exemplo, passou por uma radical reestruturação. Diante da volatilidade do mercado, do aumento da competição do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

Harvey (2000) aborda também a necessidade da manutenção da flexibilização das relações de trabalho em decorrência das mudanças na própria produção, sendo requisitos específicos de cada empresa, mas apresentando um quadro geral importante de ser estudado.

O autor apresenta um quadro do *Institute of Personnel Management* de 1986 resumindo a atual estrutura do mercado de trabalho, composto por diferentes grupos. Os trabalhadores do núcleo central seriam os empregados em tempo integral e essenciais no longo prazo da organização. É importante ressaltar que “os custos potenciais da dispensa temporária de empregados do grupo central em época de dificuldade podem, no entanto, levar a empresa a subcontratar mesmo para funções de alto nível [...]” (HARVEY, 2000, p. 144).

O grupo de trabalhadores periférico consistiria de dois outros grupos: um primeiro de trabalhadores em tempo integral, porém com habilidades e características facilmente encontradas no mercado de trabalho e o segundo apresentando uma flexibilidade ainda maior, constituído pelos “empregados em tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratação e treinandos com subsídio público[...]” (HARVEY, 2000, p. 144).

A questão para a organização dos trabalhadores neste ponto é crucial, como apontado por Harvey (2000, p. 144): “Esses arranjos de emprego flexíveis não criam por si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que a flexibilidade pode às vezes ser mutuamente benéfica”. No entanto, “os efeitos agregados, quando se consideram a cobertura de seguro, os direitos de pensão, os níveis salariais e a segurança no emprego, de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora como um todo” (HARVEY, 2000, p. 144).

Ainda para Harvey (2000, p. 144) “A atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores ‘centrais’ e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins”.

Para Bihr (1999), o desmantelamento dos modos fordistas de regulação acarretou na constituição de três categorias de trabalhadores assalariados:

1. “Os que podemos denominar estatutários (ou contratados), continuam a se beneficiar do essencial desses dispositivos característicos da relação fordista, mesmo que as garantias que lhes são asseguradas sejam constantemente revistas no sentido de diminuí-las” (BIHR, 1999, p. 218).
2. “Os que podemos denominar precários, obedecem a estatutos que fazem exceção, sob diferentes aspectos, aos dispositivos precedentes. É o caso, especialmente, dos trabalhadores sob contratos de duração determinada, ocupando postos provisórios, quase-emprego (empregos subvencionados do setor público ou parapúblico)” (BIHR, 1999, p. 218).

3. “Os trabalhadores assalariados ou quase assalariados que estão privados de qualquer estatuto de regulamentação” (BIHR, 1999, p. 218).

As transformações da classe, no entanto, são observadas de diferentes maneiras. Algumas afirmando a atual inexistência de classes sociais, outras reafirmando sua centralidade e a necessidade de compreender suas metamorfoses. Para Iasi (2006, p. 58), que assume a sociedade de classes em sua acepção marxista:

As classes não esperam o julgamento do espírito teórico para constituir-se, seja pela possibilidade revolucionária, seja como amoldamento reformista. As classes ganham sua materialidade na medida em que os seres humanos, ao produzirem socialmente sua existência, encontram diante de si relações que os dividem e lhes atribuem papéis distintos, como compradores ou vendedores da força de trabalho, ou como objetos a serem consumidos na produção do valor, ou como aquele que acumulará privadamente o valor excedente daí produzido.

Para Gorz (apud IASI, 2006, p. 47) “A teoria marxista do proletariado não se funda em um estudo empírico dos antagonismos de classe nem em uma experiência militante da radicalidade proletária”.

Antunes (2002), ao tratar das metamorfoses no mundo do trabalho busca alcançar a atualidade da classe trabalhadora em Marx conceituando o que chama de *classe-que-vive-do-trabalho*¹². Para Antunes (2002, p. 101) “[...] a expressão *classe-que-vive-do-trabalho* pretende dar contemporaneidade e amplitude ao ser social que trabalha hoje, apreender sua efetividade sua processualidade e concretude”.

Com este novo conceito Antunes (1997:2002) busca um retorno à centralidade da classe trabalhadora e seu importante papel social na atual sociedade capitalista. A expressão demonstra a grande variedade e fragmentação das características dos trabalhadores, sejam estas questões de gênero, instabilidade no emprego, informalidade, subcontratação, papel na valorização do capital, etc...¹³

A terceirização aplicada acaba por determinar diferentes tipos de relação de trabalho, seja pela instabilidade ou centralidade no processo de produção. Categorias de trabalhadores são comumente fragmentadas, diminuindo a representação dos sindicatos e, muitas vezes,

¹² A expressão fora anteriormente utilizada pelo autor em : *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo : Cortez/UNICAMP, 1997.

¹³ A classe-que-vive-do-trabalho como expressão teórica da atual condição da classe trabalhadora é bastante confusa e passível de contestações de cunho teórico que não cabem no presente trabalho.

inviabilizando a luta política e econômica pela dispersão e fragilidade dos trabalhadores diante das relações de trabalho.

No entanto, sua configuração como classe não pode ser considerada simplesmente pela observação aparente, necessitando-se abstrair das características fragmentárias e variadas de grupos ou trabalhadores isolados.

Iasi (2007, p. 106) afirma:

Creio que, naquilo que diz respeito às classes sociais, muitas vezes, se contrapõem vários momentos do processo de construção do conceito de classes como se fossem construções autônomas e decisivas. Por exemplo, quando afirmamos que o conceito de classe da sociedade capitalista engloba apenas os capitalistas, assalariados e os donos de terra, isso é verdade apenas se tomamos por referência o momento de análise a que se refere essa conclusão; é absurdo se tratarmos de uma formação social concreta uma vez que existem classes que não estariam de forma alguma englobadas nessas três categorias. Apenas para dar um exemplo: um trabalhador rural que não seja assalariado e que não seja proprietário de terra (como um parceiro, meeiro, ou outra forma qualquer).

Segue o autor (2007) com um retorno às diversas obras marxistas no intuito de captar os diferentes momentos na construção do conceito de classe social e explanando que além de determinações como a posição diante de determinadas relações sociais de produção, ou da propriedade dos meios de produção, da consciência e da ação de uma classe, “[...] Marx vê as classes como sujeitos das alterações históricas, como mediações históricas das contradições estruturais que amadurecem no interior de cada sociedade” (IASI, 2007, p. 110).

Para Iasi (2007, p. 119) “a diversificação dessa classe em setores e categorias que se aproximam e se distanciam do clássico proletariado tem muitos efeitos na composição real dos blocos de classe no interior da dinâmica da luta de classes”. É necessário, portanto, ampliar a lente de análise para uma perspectiva histórica para melhor apreender o real movimento das classes (IASI, 2007).

A terceirização, neste sentido, acaba também por determinar uma nova configuração da classe trabalhadora sem, no entanto, comprometer ou alterar a relação de classes no capitalismo. É preciso então apreender as especificidades geradas pelo processo de terceirização no todo maior estruturado, o modo de produção capitalista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte do trabalho busca-se realizar um apanhado de todo o trabalho, utilizando-se também do quadro de análise para construção das considerações finais e resposta ao problema e objetivos da pesquisa.

A teoria administrativa, adotando-se o tema da terceirização como parâmetro para a pesquisa, apresentou diversas limitações na análise do fenômeno, apontando, de maneira geral, uma visão naturalizada do objeto de estudo e não o relacionando com aspectos sociais, econômicos ou estruturais da sociedade vigente.

A caracterização da terceirização como a transferência de atividades para terceiros é, em parte, abandonada por autores como Silva (1997) e Fontanella, Tavares e Leiria (1994). Quando grande parte aceita a premissa lógica da simples contratação de outro para prestação de um serviço anteriormente realizado pela própria organização, estes autores buscam “aprofundar” o conceito da terceirização com argumentos inconsistentes e, de maneira geral, sem uma grande objetividade em uma análise concreta do fenômeno da terceirização.

A simples consideração, como a realizada por Silva (1997), de que a transferência de atividades para terceiros que considere unicamente a redução de custos pode ser chamada de qualquer outra coisa, menos de terceirização, aparece simplesmente como um recurso para negar o processo real que ocorre nas empresas e é abordado pelo próprio autor em seções específicas de seu livro.

O conceito de terceirização aparece da prática empresarial de transferir atividade para terceiros para, somente então, realizarem-se estudos mais específicos acerca do tema e seus reais significados e aplicações. Considerar seu conceito isoladamente da prática não representa, em última instância, a realidade do fenômeno, passando a ser, unicamente, idealização por parte do autor.

De acordo com Marx (1977, p. 14): “o concreto é concreto porque é a síntese de muitas determinações, isto é, a unidade do diverso”. Esta questão de método, em Marx, não é uma questão subjetiva do autor, apesar de constituir um método de análise original é fruto de uma firme construção teórica baseada na realidade material concreta e objetiva. Para Marx (1977, p. 14), é pelo fato de o concreto aparecer como síntese, como unidade da diversidade que ele “[...] aparece no pensamento como o processo da síntese, como resultado, não como ponto de partida, ainda que seja o ponto de partida efetivo e, portanto, o ponto de partida também da intuição e da representação”.

Em seu prefácio à segunda edição do *O Capital*, Marx (2006, p. 28) aborda o conceito do materialismo dialético, afirmando que “a investigação tem de apoderar-se da matéria, em seus pormenores, de analisar suas diferentes formas de desenvolvimento e perquirir a conexão íntima entre elas”. Em Marx, portanto, a idéia é, na verdade, o material transposto e interpretado pela mente humana.

Ao se considerar estas exposições, percebe-se a inversão realizada na afirmação de que a terceirização deve, na verdade, realizar um aumento da qualidade ou, de outra forma, não pode ser chamada de terceirização. A idealização da terceirização não aponta para a análise concreta da realidade. Pelo contrário, indica apenas o que deveria ser, mas não o é.

Silva (1997), apesar de realizar suas considerações acerca do conceito de terceirização como um processo de transferência de atividade para terceiros com aumento, ou ao menos manutenção, da qualidade não considera em sua construção teórica do mesmo os aspectos negativos da implementação do processo. Ou ainda, apesar de reconhecer, no movimento material, as desvantagens ou a aplicação da “terceirização” apenas como redução de custos, mantém a imagem de seu conceito de terceirização “limpo” de suas impurezas, apontando apenas para os casos de “sucesso” da implementação deste processo, desconsiderando a totalidade.

Segundo Marx e Engels (2005, p. 51):

[...] não se parte daquilo que os homens dizem, imaginam ou representam, nem do que são nas palavras, no pensamento, imaginação e representação dos outros para, a partir daí, chegar aos homens de carne e osso; parte-se, sim, dos homens em sua atividade real, e, a partir de seu processo na vida real, expõe-se também o desenvolvimento dos reflexos ideológicos e dos ecos desse processo vital.

Para Tse-Tung (1999, p. 15) “o critério da verdade não pode ser outro senão a prática social”. A prática é a base da teoria, seu fundamento, para que, da prática se chegue a teoria e, desta, parta-se novamente para a prática. Tse-Tung (1999, p. 16) afirma ainda que “a continuação da prática social implica a múltipla repetição de fenômenos que suscitem sensações e representações no homem. É então que se produz na consciência humana uma mutação súbita (um salto) no processo do conhecimento: o aparecimento dos conceitos”.

O isolamento da terceirização como prática social de seu conceito não demonstra as suas ligações com outros fenômenos, colocando também sua realidade como prática isolada em cada organização, definindo-se de maneira restrita o que é e o que não é terceirização em cada caso específico de acordo com premissas tomadas idealmente.

O desenvolvimento da sociedade capitalista é naturalizado na perspectiva de muitos autores como Davis (1992) e Queiroz (1992), por exemplo. O ambiente é apresentado como cada vez mais dinâmico e incerto sem, no entanto, apresentar-se os motivos dessa rapidez observada nas mudanças do ambiente.

Apresenta-se o desenvolvimento do capitalismo como um processo natural, um caminho a ser seguido pela humanidade e guiado pelas organizações de ponta. A historicidade do capitalismo não é observada, limitando qualquer “análise histórica” ou compreensão do “contexto global” ao aspecto técnico do fenômeno. Afirmções como a de Fontanella, Tavares e Leiria (1994) de que a “parceria” pode levar o mundo a um novo caminho, mais completo e verdadeiro, são importantes indicações da naturalização e compreensão do fenômeno fora da materialidade do desenvolvimento histórico.

As relações capitalistas aparecem de maneira ahistórica, de maneira que não se apresentam alternativas fora do próprio capitalismo. A terceirização é, neste sentido, uma oportunidade de mudança dentro do modo de produção, permitindo um grande avanço empresarial e, por conseguinte, garantindo o desenvolvimento humano (FONTANELLA, TAVARES E LEIRIA, 1994; QUEIROZ, 1992; SILVA, 1997).

Marx e Engels (2005, p. 44), em *A Ideologia Alemã*, afirmam que:

A forma pela qual os homens produzem seus meios de vida depende sobretudo da natureza dos meios de vida já encontrados e que eles precisam reproduzir. Não se deve, porém, considerar tal modo de produção de um único ponto de vista, ou seja, a reprodução da existência física dos indivíduos.

Um modo de produção constituído deve considerar, portanto, uma série de mediações e determinações. A construção histórica de um modo de produção é também formada pelas diferentes relações de produção estabelecidas entre os homens, e não exclusivamente o desenvolvimento dos elementos componentes do processo de trabalho.

O fato de o processo de trabalho realizar-se em meio de trabalho pertencente a outro capitalista em nada altera a relação de produção estabelecida, ainda pautada na propriedade privada dos meios de produção. O trabalhador terceirizado vende sua força de trabalho da mesma maneira que qualquer outro trabalhador despojado dos meios de produção.

A operação do homem sobre a natureza, como afirma Marx (2006), é independente de qualquer forma social determinada, da mesma forma que o tipo de atividade realizada, ou o valor-de-uso produzido pelo consumo de uma força de trabalho específica não tem relação com o trabalho operar-se em um local distinto da localização do contratante, ou seja, o fato de

o trabalhador estar subordinado a capitalista diferente do que para o qual executa suas tarefas em nada altera o valor-de-uso produzido por ele¹⁴.

A afirmação de Vidal (1993) de que as classes de proletário e capitalista cedem seu lugar à classe dos trabalhadores do conhecimento e a de serviços não é fundamentada pelo autor, que apenas a apresenta como uma constatação. No entanto, apesar de alterarem-se em sua forma, o conteúdo das relações de produção ainda se mantêm capitalistas, dividindo, cada vez em maior extensão, os proprietários dos meios de produção de um lado e os “livres” dos meios de produção do outro.

O fato de constatar-se numericamente um aumento dos trabalhadores do terceiro setor, ou evidenciar-se a importância do trabalho intelectual para as organizações modernas, nada altera a relação estabelecida entre os que vendem e compram a força de trabalho.

A visão histórica, relacionando a historicidade dos fenômenos e a concretude do desenvolvimento histórico, é bastante limitada. As análises e conceituações passam por uma desconsideração da totalidade, encarando a terceirização como um processo natural já estabelecido que requer apenas a percepção da necessidade ou conscientização dos empresários e das organizações para que seja implementado (FONTANELLA, TAVARES E LEIRIA, 1994; LEIRIA, 1993; QUEIROZ, 1992; SILVA, 1997).

A historicidade da terceirização é entendida apenas como um processo de desenvolvimento, realizado a partir do momento que as organizações percebem que o ambiente está mais dinâmico e requer maior flexibilidade. A história passa a retratar apenas a dimensão técnica, quando se entende que inicialmente eram terceirizadas apenas determinadas áreas para depois estabelecer-se como um complexo sistema de parcerias (SILVA, 1997), ou ainda abordando apenas as formas estruturais da organização, apresentando sua evolução como tipos ideais e etapas a serem seguidas: da organização rígida taylorista à organização flexível (LEIRIA, 1993).

Martins (2000) indica a necessidade de compreender a terceirização como uma realidade histórico-cultural a ser estudada de acordo com a dinâmica de seu desenvolvimento no transcurso do tempo. No entanto, esta percepção não se encontra em sua análise ao apontar o surgimento da terceirização em decorrência do desemprego na sociedade e a exemplo de outros autores, apontar a implementação da terceirização como decorrência da astúcia empresarial.

¹⁴ Não se faz referência aqui ao fato de a empresa terceirizada ser mais especializada e poder garantir maior produtividade e qualidade, considerando-se o trabalhador médio e a produtividade da força de trabalho média.

Outro importante aspecto analisado foi a abordagem da teoria administrativa sobre terceirização com as mudanças do capitalismo do século XX. Buscou-se no levantamento realizado encontrar o relacionamento com os aspectos sociais, econômicos e transformações estruturais do modo de produção capitalista.

A consideração dos aspectos sociais encontrou também sérias limitações na interpretação dos teóricos da administração e gestão empresarial. A relação é realizada apenas com as consequências da terceirização, como o estabelecimento de um novo tipo de relacionamento com os sindicatos ou desemprego gerado pela implementação da terceirização.

Leiria (1993) aponta a terceirização como saída para os problemas relacionados à reivindicações trabalhistas, desconsiderando as transformações como parte de uma dinâmica maior e adotando uma posição eminentemente técnica no estabelecimento da relação com os aspectos sociais.

Silva (1997), por sua vez, dedica seções específicas de seu livro aos aspectos sociais e aspectos políticas da terceirização. Adota como perspectivas de análise a geração de desemprego e negociação com os sindicatos.

O autor (1997) reflete sobre o desemprego promovido pela terceirização, compreendendo nesta relação uma dupla perspectiva: a marginalização e pauperização dos trabalhadores e o aumento da competitividade e qualidade para o empresariado. A geração de desemprego aceitável na terceirização só pode ser parcial, protegendo-se os demais empregos, devendo ser adotada pelos empresários como alternativa na busca de maior competitividade, possibilitando a manutenção de empregos e empresas (SILVA, 1997).

Um aspecto moral ainda é levantado por Silva (1997) na relação com os aspectos sociais. Deve-se tornar a terceirização “responsável”, evitando ao máximo o desemprego, pois este é a base para o crescimento da violência urbana que atinge o empresário, com quem o autor dialoga diretamente.

A consideração dos aspectos sociais observada, portanto, restringe-se ainda aos aspectos técnicos do fenômeno, limitando uma compreensão mais ampla da terceirização em sua relação com a sociedade, seja a terceirização tratada como fruto de uma determinação anterior ou determinante de diversos outros aspectos.

A consideração dos aspectos econômicos também se apresenta de forma bastante naturalizada e limitada. As transformações relacionadas à mudança da perspectiva de mercado e posicionamento do consumidor, inovações tecnológicas, recursos, insumos e mão-de-obra é apenas descritiva, não sendo considerados os fatores que levaram a estas transformações.

Poucos são os autores que definem as necessidades de flexibilização do processo de trabalho e das próprias organizações decorrentes de uma crise no capitalismo. Quando fazem, como Fontanella, Tavares e Leiria (1994), Silva (1997) e Paiva (1998), estabelecem como pedra fundamental a crise do petróleo, desconsiderando os aspectos estruturais que levaram à crise.

As transformações estruturais, como as mudanças relacionadas ao papel do Estado, relações salariais, gestão da moeda e adesão ao regime internacional são desconsideradas nos trabalhos levantados. A concorrência é o único aspecto das transformações estruturais considerado nos trabalhos.

No entanto, não se estabelece uma análise da relação concorrencial, sendo apenas apontada a necessidade crescente de competitividade e qualidade para manutenção e crescimento da organização no mercado atual. Este tipo de conclusão acaba por apenas estabelecer uma relação direta entre aumento da concorrência e, necessariamente, ganhos de competitividade e qualidade com a implementação da terceirização sem demonstrar um relacionamento mais aprofundado destas alterações estruturais do capitalismo.

O que se pode constatar é uma grande limitação de parte da teoria administrativa para uma compreensão mais abrangente dos fenômenos, relacionando-os a uma totalidade social muito mais ampla que a dimensão técnica do mesmo.

A terceirização, neste sentido, está intimamente relacionada com o modo de organização do trabalho, alterando o trabalho dentro da organização e modificando as formas de divisão social do trabalho. A Escola Francesa da Regulação não entende a terceirização apenas de uma maneira descritiva, relacionando a flexibilização do trabalho com a estruturação da sociedade capitalista atual, sua crise e, por conseguinte, com as novas alternativas adotadas pelo capital neste contexto.

A flexibilização do trabalho e transferência de atividades para terceiros surge como uma importante alternativa para a manutenção da acumulação, alterando a forma de acumulação de capital e definindo uma alteração da organização da produção e das relações dos assalariados com os meios de produção.

Também como método de controle e regulação do regime de acumulação aparece a terceirização. Como forma institucional (ou estrutural) a relação salarial, o modo de vida e as modalidades de reprodução dos assalariados são afetados pela amplitude alcançada pela terceirização nas organizações atuais.

A compreensão da teoria da regulação entende a terceirização, como historicamente determinada, tanto em sua relação com o modelo de organização do trabalho quanto com o

regime de acumulação e o modo de regulação, determinando a amplitude deste fenômeno e sua relação com uma totalidade estruturada: o capitalismo.

Apesar de necessária e fundamental para desenvolvimento das ciências da administração, o aspecto técnico de um fenômeno não é suficiente para uma ciência que objetiva uma aplicação social, constituindo-se como ciência social aplicada.

Estas limitações trazem ainda consequências para compreensão mais completa dos fenômenos e para a formação do administrador, que necessita de uma abrangente visão e compreensão para melhor atuar em uma profissão exigente de multidisciplinaridade.

É importante destacar ainda que o presente trabalho apresenta diversas limitações, constituindo importantes obstáculos para uma apreensão mais totalizadora do fenômeno ao qual se propõe estudar. O volume teórico que envolve a terceirização e, principalmente as alterações observadas no modo de produção capitalista no final do século XX é bastante extenso, inviabilizando uma análise que busque toda a diversidade do pensamento que envolve esta temática. Este fator, aliado ao tempo para elaboração do trabalho, acaba por restringir as conclusões e impondo uma necessidade de aprofundar a pesquisa e o tema.

Assim sendo, recomenda-se a realização de outras pesquisas envolvendo o tema da terceirização e a teoria administrativa. Constata-se uma necessidade de ampliar a discussão relacionada à formação do administrador frente à constatação das limitações da teoria administrativa apresentadas, bem como dedicar uma maior atenção para a terceirização e o sindicalismo, bem como a terceirização e sua relação com classe e consciência de classe.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Manuel S. B. Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho?: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 4 ed. São Paulo: Editora da UNICAMP, 1997.
- _____. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002.
- BARCELLOS, Olinda; MELLO, Elder Estevão de. A terceirização nas empresas do setor têxtil-vestuário no Rio Grande do Sul nos anos 90. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n. 13, Agosto de 2001.
- BIHR, Alain. "O pós-fordismo. Realidade ou ilusão?". In: Mosaico, ano 2, nº 1, vol. 1. 1999.
- BONANNO, A. A globalização da economia e da sociedade: fordismo e pós-fordismo no mercado alimentar. In: CAVALCANTI, J.S.B. (org) Globalização, trabalho, meio ambiente. Recife: Universitária/UFPE, 1999, p.47-94.
- BOYER, Robert. A teoria da regulação: uma análise crítica. São Paulo: Nobel, 1990.
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e Capital Monopolista: A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- BREITHAUPT, Janice Hafermann. Aspectos Relevantes da Terceirização na Área de Recursos Humanos – Uma Comparação Entre a Literatura e a Concepção de Executivos da Área de RH. Estudo Multicasos. Florianópolis, 2004
- CARDONE, M. A., SILVA, Floriano C. Terceirização no direito do trabalho e na economia. São Paulo: LTr, 1993.
- CHERCHGLIA, Mariângela Leal. Terceirização do trabalho nos serviços de saúde: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos. Disponível em <www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/pub04U3T5.pdf>. Acesso em 20 abr. 2007.

COCCO, G. M. . Trabalho e Cidadania: do fordismo ao pós-fordismo. 1997. Disponível em <www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/venc/artigos/59.pdf> acesso 17/09/2007.

CONTADOR, José Celso. Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. São Paulo: Edgard Blucher, 1997.

DAVIS, Frank Stephen. Terceirização e Multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa. São Paulo: Editora STS, 1992.

DIAS, João Batista. Análise do Processo de Terceirização no Centro de Informática de uma Instituição Financeira Estadual: Estudo de Caso. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

DRUCK, M. G. Terceirização: Desfordizando A Fábrica - um estudo do Complexo Petroquímico. Salvador/São Paulo: Edufba/Boitempo, 1999.

DRUCKER, Peter F. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira. 1999.

FRANCHINI, A. A. ; CASTRO, G. P. C. . Teoria da Regulação: uma revisão. Revista Eletrônica de Economia, Site Vianna Júnior, v. 4, 2004

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administra-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

GIOSA, Lívio A. Terceirização: uma abordagem estratégica. 5 ed. ver. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOMES, José Orlando; VIDAL, Mario César Rodriguez. Contextualização da terceirização e suas perspectivas como prática social. Rio de Janeiro: PUC/RJ, 1995.

GRUNWALD, Astried Brettas. Terceirização: a flexibilidade em prol do desenvolvimento jurídico-social. Jus Navigandi, Teresina, ano 4, n. 38, jan. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1185>>. Acesso em: 15 abr. 2007.

HARVEY, David. Condição pós-moderna. 9 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HIRANO, Sedi (Org.). Pesquisa Social: projeto e planejamento. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.

HUTCHINS, Dabid C. Just in time. São Paulo: Atlas, 1993.

IASI, Mauro. As metamorfoses da consciência de classe: O PT entre a negação e o consentimento. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

_____. Ensaio sobre consciência e emancipação. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

JUNIOR, Mauricio Kuehne. Artigos e estudos de caso: terceirização. FAE Bussiness School: Curitiba: 2007 disponível em <<http://www.kuehne.com.br/>>. Acesso em 18 abr. 2007.

LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzato, 1993.

MARTINS, Sergio Pinto. A terceirização e o direito do trabalho. 4. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MARX, Karl. O Capital. v.1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

_____. Contribuição a crítica da economia política. São Paulo: Martins Fontes, 1977

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. A ideologia alemã. São Paulo: Martin Claret, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAIVA, Mário Antônio Lobato de. Flexibilização e desemprego. Jus Navigandi, Teresina, ano 2, n. 24, abr. 1998. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1169>>. Acesso em: 15 abr. 2007.

PEREIRA, Mauro Luiz Campos. Qualidade de Vida na terceirização: um estudo de caso no setor da manutenção de telecomunicações. Florianópolis, 2003.

QUADROS, Waldir José. “A reestruturação das empresas e o emprego da classe média”. In: OLIVEIRA, Carlos A.B. & MATTOSO, Jorge E.L. (Orgs.), Crise e trabalho no Brasil. Modernidade ou volta ao passado? São Paulo: Scritta/Página Aberta/Cesit, 1996

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

RAMOS, L.G.T. A Gestão dos Processos de Terceirização e sua Implementação na Indústria Automobilística. Monografia (Pós-Graduação MBA – Gerência de Produção e Tecnologia) – Departamento de Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade de Taubaté, Taubaté – SP, 2002.

RIBAS, Clarilton Cardoso. Subcontratação no setor de confecções, a norma e a prática: estudo comparativo brasil-portugal. Relatório Final de Pós-doutoramento – Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa, 2005.

ROCHA, Carlos Henrique Mauricio da. Fordismo: desenvolvimento e crise. **Revista Múltipla**, Brasília, Ano III, vol. 9, n. 15, p. 111-128, dezembro de 2003.

SÁ, Melissa Peron; BOMTEMPO, José Vitor; QUENTAL, Cristiane. Terceirização no processamento final da indústria farmacêutica e veterinária. **RAC**, vol. 2, n. 2, p. 85-101, Maio/Agosto de 1998.

SAMPAIO, Elias de Oliveira. Teoria da Regulação e Abordagem Neoschumpeteriana: Algumas reflexões sobre a Possibilidade de Complementaridade e Convergência Teórica. In: Encontro Nacional de Economia, 2003, Porto Seguro. Anais, 2003.

SILVA, Ciro Pereira da. A terceirização responsável: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.

TEIXEIRA, João Carlos de Aquino. Fordismo e Pós-Fordismo: mecanismos propulsores do capitalismo. **RAU – Revista de Administração Unime**, vol. 1, n. 1, p. 01-27, Junho/Dezembro de 2003.

TSE-TUNG, Mao. Sobre a prática e sobre a contradição. Editora Expressão Popular: São Paulo, 1999.

TUMOLO, Paulo Sérgio. Da contestação à conformação: a formação sindical da CUT e a reestruturação capitalista. Campinas: Editora da UNICAMP, 2002.

_____. Da subsunção formal do trabalho à subsunção real da vida social ao capital: apontamentos de interpretação do capitalismo contemporâneo. *Trabalho & Crítica*, n.2/15-29. São Leopoldo/Belo Horizonte : Unisinos/NETE, Setembro 2000 (trabalho apresentado na 23ª Reunião Anual da ANPED).

VIDAL, Alcides Gabanchio. Terceirização: a arma empresarial. São Paulo: Erica, 1993.

WOOD JR., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **RAE – EAESP – FGV**, vol. 32, n. 4, p. 6-18, Setembro/Outubro de 1992.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia da Pesquisa. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.